



Escuela Universitaria
de **Turismo**

ALTAMIRA

GRADO EN TURISMO

Trabajo Fin de Grado

Curso académico 2016/2017

AUTORA:

NATALIA DIEGO HAZAS

TITULO:

**LA PROFESIÓN DE AGENTE DE VIAJES: ELEMENTO
CLAVE DE LAS AGENCIAS DE VIAJES DEL SIGLO XXI**

TITLE:

**THE PROFESSION OF TRAVEL AGENT: KEY ELEMENT OF
TRAVEL AGENCIES OF THE 21ST CENTURY**

DIRECTORA:

ANA ISABEL PALAZUELOS



Escuela Universitaria
de **T u r i s m o**

ALTAMIRA

GRADO EN TURISMO

Trabajo Fin de Grado

Curso académico 2016/2017

Fecha de entrega: 01/09/2017

AUTORA:	NATALIA DIEGO HAZAS
TÍTULO:	La profesión de agente de viajes: elemento clave de las agencias de viajes del siglo XXI
TITLE:	The profession of travel agent: key element of travel agencies of the 21st century
DIRECTORA:	ANA ISABEL PALAZUELOS

TRIBUNAL:

Nombre:

Firma:

Nombre:

Firma:

En Santander , a

LA PROFESIÓN DE AGENTE DE VIAJES: ELEMENTO CLAVE DE LAS AGENCIAS DE VIAJES DEL SIGLO XXI

	<u>Pág.</u>
Índice	1
Resumen	2
Palabras clave	
Abstract	
Keywords	
1 - Introducción	3
1.1 - Justificación de este trabajo	
1.2 - Objetivo de este trabajo	4
2 - Marco teórico-conceptual básico de referencia	6
2.1 - Necesidad de un marco teórico-conceptual de referencia	
2.2 - Teoría de los Stakeholders dentro del sector turístico	
2.3 - Agencias de viajes: concepto, tipología y funciones	10
2.3.1 - Concepto de "Agencia de Viajes"	
2.3.2 - Tipos de Agencias de Viajes	
2.3.3 - Funciones de las Agencias de Viajes	12
2.4 - Agentes de viajes: concepto y características	13
2.5 - Clientes de las Agencias de Viajes: concepto y tipología	15
3 - Investigación sobre los agentes de viajes en las agencias de viajes del siglo XXI	20
3.1 - Metodología utilizada	
3.2 - Análisis de situación	23
3.2.1 - Evolución desde principios de siglo hasta la actualidad	
3.2.2 - Percepción sobre el futuro de los agentes de viajes	30
3.2.2.1 - Entre los propios agentes de viajes	31
3.2.2.2 - Entre los gerentes de las agencias de viajes	33
3.2.2.3 - Entre los clientes	35
3.2.2.4 - Entre otros analistas del sector	36
3.3 - Diagnóstico estratégico: Análisis DAFO	38
3.3.1 - Debilidades	
3.3.2 - Amenazas	40
3.3.3 - Fortalezas	43
3.3.4 - Oportunidades	45
4 - Conclusiones personales	47
4.1 - Extensión del DAFO: Plan de Acción	
4.2 - Reflexión final	53
4.2.1 - Conclusión	
4.2.2 - Autocrítica	55
4.2.3 - Epílogo	57
5 - Referencias	58
6 - Anexos	62

RESUMEN

Observando ciertas dudas entre los agentes de viajes sobre el futuro de su profesión en las agencias de viajes del siglo XXI, se plantea un proceso de investigación para analizar la situación actual, realizando un diagnóstico que señala las fortalezas y debilidades internas, así como las amenazas y oportunidades externas a la profesión. A partir de ahí, se presenta un plan de acción con una estrategia basada en potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades, ofreciendo una serie de conclusiones finales que ponen de manifiesto la certidumbre de la autora sobre la viabilidad futura de la profesión.

PALABRAS CLAVE

agente de viajes	agencia de viajes	futuro	OTA	online	offline	consultor de viajes
asistente de viajes	stakeholder	intermediación turística	siglo XXI	especialización		

ABSTRACT

Observing certain doubts among travel agents about the future of their profession in travel agencies of the 21st century, a research process is proposed to analyze the current situation, making a diagnosis that points out the internal strengths and weaknesses, as well as the threats and opportunities outside the profession. From there, an action plan is presented with a strategy based on strengthening the strengths and taking advantage of the opportunities, offering a series of final conclusions that show the certainty of the author about the future viability of the profession.

KEYWORDS

travel agent	travel agency	future	OTA	online	offline	travel consultant
travel assistant	stakeholder	tourist intermediation	21st century	specialization		

1 – INTRODUCCIÓN

1.1 – JUSTIFICACIÓN DE ESTE TRABAJO

En diciembre de 1994 recibí la confirmación a una solicitud de empleo que me cambió la vida... Me incorporaría a trabajar en Madrid como agente de viajes en una de las empresas más potentes del sector de agencias de viajes en España. Atrás dejaba los tres años de carrera en la Escuela de Turismo Altamira, los trabajos de los veranos en las recepciones de hoteles y campings, un año de estancia y estudios entre Francia y Estados Unidos para perfeccionar los idiomas y aprobar la reválida para obtener el título de T.E.A.T. y, por último, tres intensos meses de búsqueda activa de empleo con envío masivo de *currículums* por correo postal.

Todo iba a ser nuevo a partir de ese momento: la ciudad, las personas del nuevo entorno... y el sector. Mi conocimiento sobre agencias de viajes se limitaba básicamente a una sola asignatura cursada durante la carrera. Las navidades del 94 fueron para mí una mezcla de alegría y de incertidumbre. Pero al poco tiempo, aquella inseguridad inicial se transformó en una rotunda certeza: estaba trabajando en la profesión en la que quería desarrollarme profesionalmente.

Actualmente, tras más de veintidós años de experiencia y en la misma empresa, mi pasión, motivación y entusiasmo por esta profesión sigue en todo lo alto. Por una parte, continúo formándome dentro y fuera de la empresa. Por otra parte, sigo viajando –en la medida de mis posibilidades– y por doble placer: tanto para disfrutar del viaje en sí, como por curiosidad e interés en conocer personalmente destinos turísticos que comercializo.

Soy plenamente consciente también de que mi optimismo no es compartido por un elevado número de compañeros. He trabajado en varias oficinas y he visto, y sigo viendo, pasar a muchos agentes de viajes que en el mejor de los casos han pedido traslados a oficinas más tranquilas y, en el peor, han cambiado de rumbo profesional o se están planteando seriamente hacerlo en cuanto tengan una oportunidad razonable. En estos últimos años, además, percibo que se ha extendido una creciente sensación de que esta querida profesión tiene los días contados.

En medios de comunicación generalistas, además, parece que conjeturan con esta posibilidad. Muestro un par de ejemplos:

-En la sección de Economía del diario digital El Mundo podía leerse en la entradilla de una noticia sobre profesiones que desaparecen que **"en los próximos años desaparecerán** algunos trabajos tradicionales como los cajeros y **los agentes de viajes** por la irrupción de robots y las nuevas tecnologías" (Munera 2016)¹.

-En un telediario de Antena 3 Televisión, en hora de máxima audiencia, el pasado febrero, se afirmaba que **las agencias de viajes tradicionales "están condenadas a la desaparición"** y que "no existirán dentro de unos años", aunque en apenas un mes y por las protestas del sector, sin llegar a retractarse también aseguraron que se trataba de "un sector en auge" (NEXOTUR 2017)².

Dada esta **situación de cierta inquietud o incertidumbre sobre el futuro de la profesión** de agente de viajes, **merece la pena investigar explícitamente** sobre si este presunto cuestionamiento actual (tanto en determinados medios como incluso entre algunos de los actuales profesionales) está justificado o no y por qué. Además, para ser consecuente con la investigación, conviene **disponer de un plan de acción**, para hacer frente a los desafíos que se vayan a plantear profesionalmente.

1.2 – OBJETIVOS DE ESTE TRABAJO

Siendo éste un TFG (Trabajo de Fin de Grado) original y propio, que busca construirse con un criterio creativo para diferenciarse de cualquier otro, aportando evidencias y reflexiones sobre un tema relevante no tratado específicamente con anterioridad en otro TFG, se plantean los siguientes objetivos principales:

1 <http://www.elmundo.es/economia/2016/01/30/56aba00222601d457c8b465f.html>

2 <http://www.nexotur.com/noticia/91985/NEXOTUR/Antena-3-se-desdice-y-ahora-afirma-que-el-Sector-de-agencias-esta-en-auge.html>

1. Empleando una metodología de investigación adecuada y proporcionada –tanto en recursos utilizados como en técnicas aplicadas– **ofrecer una fundamentación teórica y una evidencia empírica** que aporte claridad a la cuestión de si **la profesión de agente de viajes tiene futuro** tal como la conocemos ahora, en el ámbito de las agencias de viajes del siglo XXI.
2. A la luz de los resultados de la investigación, analizar y organizar esa información para **definir alguna estrategia adecuada** para afrontar los retos que se puedan plantear, favoreciendo una **mejora profesional**, y reflexionándolo y justificándolo todo desde una **perspectiva personal y original**, que es además la **de un agente de viajes profesional y con amplia experiencia**.



2 – MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL BÁSICO DE REFERENCIA

2.1 – NECESIDAD DE UN MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL DE REFERENCIA

Tanto para la investigación que se realiza en este trabajo, como para la presentación de los resultados o conclusiones, hay que referirse constantemente, por lógica, a una serie de conceptos. Pero no siempre todas las personas entendemos o evocamos exactamente la misma "cosa" al manejar un determinado concepto. Sin querer, todos estamos condicionados por nuestra propia experiencia, formación, concepciones éticas, suposiciones, planteamientos mentales, etc... de tal forma que cargamos de subjetividad conceptos que en principio podrían parecer que son objetivos.

Así, si hablamos de "agencia de viajes", por ejemplo, como cada cual puede tener en la mente un tipo de agencia –el que más se adapta a su realidad o esquema mental propio–, resulta que lo que uno dice sobre ella puede encajar o no con la imagen mental que tiene el otro, pudiéndose interpretar según quién distintas realidades.

Por tanto, hace falta establecer –aunque sea mínimamente– un marco teórico-conceptual de referencia **en el que se definan textualmente y con claridad los conceptos básicos** que se van a utilizar en el presente TFG, para que puedan ser entendidos por todos de una misma manera, siguiendo un criterio idéntico definitorio, haciendo que coincidan en las mentes del lector/a y redactora los significados y significantes, evitándose de esta manera errores de interpretación.

2.2 – TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS DENTRO DEL SECTOR TURÍSTICO

Los "stakeholders" o grupos de interés de una empresa u organización pueden definirse, en síntesis, como **aquellos "individuos o grupos que afectan o se ven afectados por una organización y sus actividades"** (Krick 2005)³. Son una denominación para plantear una visión teórica de las relaciones socioeconómicas de distintos grupos (formales e

3 Extraído de <http://www.foretica.org/wp-content/uploads/2016/01/204.pdf> en su versión en español y <http://www.stakeholderresearch.com/documents/sra-words-to-action-01.pdf> en la versión original en inglés, que propone esa definición siguiendo a Freeman (1984).

informales) entorno a una organización y su actividad, en razón de su poder o influencia, legitimidad y urgencia.

Por ejemplo, en una empresa, estos grupos de interés podrían ser los accionistas, gerentes y empleados (stakeholders internos), así como también los proveedores, clientes, sindicatos, administraciones públicas, etc... (stakeholders externos).

Existen varios tipos (y subtipos) de stakeholders y varios criterios para poderlos clasificar y caracterizar. En general, la **utilidad de la teoría** o enfoque de los stakeholders deriva de que trata de identificar a esos grupos que tienen "interés" en la empresa porque, a su vez, **la empresa puede tener interés en atender o conciliar las demandas de éstos** para el mejor cumplimiento de sus objetivos empresariales (bien sea por razones éticas, jurídicas, económicas...).

La teoría de los stakeholder sirve para poder **entender y gestionar conflictos de intereses**. En los últimos años, la mayoría de las veces en que se hace referencia a ella es a propósito de tratar la cuestión de la Responsabilidad Social Corporativa y sus implicaciones en la planificación estratégica de la empresa. Si bien estos temas no son de los que trata este TFG, sí utilizaremos esta teoría por dos motivos:

- 1) para caracterizar un poco mejor a ciertos grupos de interés dentro del sector turístico, como son los "agentes de viajes", los "clientes de las agencias de viajes" y a las propias "agencias de viajes", a fin de establecer un marco teórico-conceptual básico;
- 2) de manera colateral, para dejar constancia expresa de lo insuficientemente desarrollada que está esta teoría en el sector turístico, incluso abordándose en ocasiones de manera un tanto errónea o confusa.

Respecto al primer motivo, a través de los siguientes subapartados de este TFG se tratará de ofrecer un marco teórico-conceptual básico a partir de la caracterización de los agentes de viajes, las agencias de viajes y sus clientes.

Respecto al segundo motivo, justifico a continuación la doble aseveración de que la teoría de los stakeholders está poco desarrollada en el sector turístico y de que incluso se aborda en ocasiones de manera errónea:

- La teoría de los stakeholders está insuficientemente desarrollada en el sector turístico:

Efectivamente, después de hacer varias búsquedas sobre stakeholders en el sector turístico (en general) y en las agencias de viajes (en particular), tanto en *Google* como en *Google Scholar*, y tras analizar los resultados obtenidos, llego a la conclusión de que **este tema ha sido objeto de muy poca investigación**, y con **referencias casi exclusivamente en el plano teórico**. Así, puede servir como ejemplo el trabajo de Gemma I. Morales y José Manuel Hernández (2011) titulado "Los Stakeholders del turismo"⁴.

En casi ningún caso se trata específicamente sobre cuestiones tan relevantes como, por ejemplo, los conflictos de intereses entre los distintos stakeholders internos (entre accionistas y empleados en una coyuntura de crisis económica, por citar un caso) o entre los distintos subtipos de una misma categoría (entre directivos y agentes de viajes, por ejemplo, lo que podría servir para explicar algunos parámetros de la evolución de la profesión de agente de viajes).

- La teoría de los stakeholders se aborda en ocasiones de manera errónea o confusa:

Uno de los principales libros de referencia de este TFG lo constituye "Gestión de viajes, servicios y productos turísticos" de Isabel Albert Piñole (2015). En la pág. 375, tras definir *el concepto de stakeholders* siguiendo a Freeman (1984), hace afirmaciones como las siguientes:

⁴ <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5018527.pdf>

-Las grandes agencias de viajes (...) cuentan en la cúpula con una Junta General de Accionistas y stakeholders que representa «la voluntad social»;

-El Director General se considera el profesional de confianza de los propietarios y stakeholders.

Sin duda, estas afirmaciones son un tanto erróneas, o cuando menos, confusas:

- La Junta General de Accionistas (que sí es cierto que debiera ser la cúpula de la organización y representar la voluntad social) es en sí misma un stakeholder (es "parte" y no un "a parte"). Dentro de la propia Junta podrían identificarse a su vez diferentes grupos de interés que podrían entenderse como subgrupos dentro de ese stakeholder. Además, algunos stakeholders lo serán precisamente porque representan una oposición a la voluntad social.
- Por otro lado, el Director General (que puede considerarse como un stakeholder) podrá ser el profesional de confianza de los propietarios (que serán otro stakeholder) pero a la vez también puede ser el que más desconfianza provoque en otros stakeholders.

Por tanto, **el término "stakeholder" no está bien utilizado** o se refiere a algo que no se corresponde enteramente con la definición real, que sí se da **en el libro**. Este error puede ser un ejemplo de cómo la teoría de los stakeholders está más referida y citada que verdaderamente interiorizada, pues salvo esa breve mención (con errores incluidos) no tiene más desarrollo en un tratado de referencia sobre turismo tan excelentemente realizado por lo demás.

2.3 – AGENCIAS DE VIAJES: CONCEPTO, TIPOLOGÍA Y FUNCIONES

2.3.1 - CONCEPTO DE "AGENCIA DE VIAJES"

Definiremos la "agencia de viajes" siguiendo lo que establece el Decreto 49/2011, de 19 de mayo, del Gobierno de Cantabria⁵, por el que se regula la actividad de mediación turística desarrollada por agencias de viajes, centrales de reservas y organizadores profesionales de congresos en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Cantabria, cuyo artículo 2 dice:

Tienen la consideración de agencias de viajes las empresas que se dedican a la mediación en la prestación de cualesquiera servicios turísticos, así como a la organización, oferta y/o comercialización de viajes combinados o de otros servicios turísticos de forma individualizada, pudiendo utilizar medios propios para la prestación de dichos servicios.

2.3.2 - TIPOS DE AGENCIAS DE VIAJES

A continuación, en la *Tabla 1*, quedan caracterizados los diferentes tipos de agencias de viajes adaptándolo en buena medida a los distintos criterios de clasificación propuestos por Albert (2015).

5 Disponible en: <https://boc.cantabria.es/boces/verAnuncioAction.do?idAnuBlob=208879>

TABLA 1: *Tipos de agencias de viajes en España según diferentes criterios.*
–Elaboración propia siguiendo principalmente a Albert (2015)–

CRITERIO	TIPOS DE AGENCIAS	CARACTERÍSTICAS
Según la legislación española (criterio tradicional)	Mayoristas	-Empresas que contratan servicios en grandes cantidades, cuya principal función es la producción de viajes a la oferta, que son vendidos plaza a plaza a través de las agencias de viajes minoristas. -El término "mayorista" se considera sinónimo del término "turoperador" respecto a la actividad y características que comparten. La diferencia radica en la dimensión empresarial, mucho más amplia en el caso de los turoperadores, ya que forman grandes grupos empresariales, originados por integraciones horizontales con otras agencias de viajes, o verticales con compañías aéreas, cadenas hoteleras y compañías de autocares.
	Minoristas	-Empresas pequeñas que trabajan directamente con los clientes, cuyas principales funciones son la asesora y la mediadora de servicios turísticos sueltos o de paquetes creados por agencias mayoristas.
	Mayoristas-minoristas	-Empresas mixtas que simultanean las actividades de ambos modelos. Actúan como asesoras, mediadoras y productoras de paquetes propios que pueden vender directamente al consumidor o distribuirlos entre otras agencias de viajes.
Según el tráfico de viajeros	Emisoras (outgoing)	-Son las agencias de viajes que envían viajeros a áreas geográficas diferentes de aquellas donde está ubicada la agencia.
	Receptivas (incoming)	-Las que traen, acogen y atienden a los turistas que vienen de otras áreas geográficas.
	Emisoras-receptivas	-Empresas que simultanean las dos actividades.
Según los productos y segmentos de la demanda	BTC (Business Travel Center)	-Especializadas en diseñar, planificar y organizar viajes a aquellos que necesitan viajar por motivos de profesión, trabajo o negocio y no por motivos vacacionales o de ocio.
	Agencias de viajes especializadas	-Las que se dedican a un segmento de demanda o a un destino o producto muy concreto, siendo los que más se prestan a la especialización los siguientes: Cursos de Idiomas, Congresos y Convenciones, Ferias, Turismo Deportivo, Turismo de la Tercera edad, Ecoturismo, viajes exclusivos de lujo, de golf, caza, esquí, tratamientos de belleza y puesta en forma, viajes culturales y viajes de exploración o aventura a destinos especiales.
	Agencias de Viajes tradicionales	-Son generalistas, no estando especializadas en segmentos concretos de demanda ni de oferta, pues venden cualquier producto o servicio (commodity o especializado) que pueda ser suministrado por sus proveedores habituales.
Según el canal de distribución	En franquicia	-Según este sistema, una agencia de viajes (franquiciadora) titular de una marca, productos, servicios y sistemas de comercialización, concede a otra (franquicia) el derecho a explotar un negocio según unas técnicas comerciales uniformes a cambio de un canon.
	Implant	-Pequeñas oficinas que las agencias de viajes instalan en determinadas empresas para operar directa y eficientemente los servicios y viajes que necesitan.
	Grandes superficies	-Modelo de agencias que desarrollan grandes marcas de viajes, que producen viajes propios en una sede central, lo comunican al mercado en la publicidad común de la gran marca y los distribuyen extensivamente a través de una red minorista situada en/cerca-de sus grandes superficies.
	Grupos de gestión de agencias de viajes	-Son agrupaciones de agencias independientes que se unen para la defensa de intereses comerciales y para poder competir con los grandes grupos de integración vertical y horizontal.
	OTA's (Agencias de viaje online)	-Agencias de viajes que comercializan sus productos exclusivamente a través de Internet. -Existen varios subtipos y suelen estar vinculadas a empresas TIC. -Las que no son "online", son "físicas" (aunque también puedan tener sus portales web).
Según la forma jurídica	Societarias	-Constituidas como sociedades mercantiles: anónimas, limitadas, cooperativas...
	Agente de viajes autónomo	-Tras la aprobación de la Directiva 2006/123 del Parlamento Europeo (Directiva Bolkestein), que propone la liberalización de los servicios, la actividad de la intermediación puede ser ejercida tanto por agentes de viajes autónomos o <i>free lance</i> , a los que no se les requiere formar una sociedad mercantil.

2.3.3 - FUNCIONES DE LAS AGENCIAS DE VIAJES

Siguiendo también a Albert (2015), para cumplir adecuadamente su compleja misión, las agencias de viajes desarrollan tres funciones básicas y características: Asesora, Mediadora y Productora.

1. FUNCIÓN ASESORA:

Consiste en informar y asesorar al viajero o a la agencia vendedora sobre las características de los destinos, los servicios, los proveedores y los viajes existentes, y ayudarle en la selección de lo más adecuado en cada caso concreto.

La función asesora es un gran valor añadido y en muchos países se remunera e, incluso, se cobra por los presupuestos o la información escrita que se entrega complementaria al cliente. Sin embargo, en España este tema, abordado en numerosos foros sectoriales, divide al sector.

2. FUNCIÓN MEDIADORA:

La mediación o intermediación consiste en poner en relación a los destinos y proveedores de servicios con los potenciales viajeros o consumidores.

La función mediadora exige una adecuada selección de los proveedores que en algunos casos requieren licencias, acuerdos y hasta fianzas para contratar en su nombre. Asimismo también lleva implícita la emisión de documentos o billetes que formalizan el contrato de servicio, así como el cobro al cliente de las tarifas y precios de venta al público.

La remuneración que recibe la agencia por esta intermediación son las comisiones que los proveedores y las agencias de viajes mayoristas otorgan a las mediadoras o minoristas, deducidas del precio de venta al público y por tanto sin encarecer al consumidor el precio final.

3. FUNCIÓN PRODUCTORA:

Consiste en diseñar, organizar, cotizar, comercializar, distribuir y operar viajes y productos turísticos originados por la combinación de diferentes servicios (bien sean paquetes o forfaits) y ofertarlos por un precio global preestablecido, aceptable por el mercado.

La selección y contratación de los bienes y servicios turísticos para esta función suele hacerse aprovechando las ventajas de la economía de escala y en base a precios netos que se negocian con los proveedores. Sobre ellos la agencia de viajes añade un margen de beneficio y oferta un precio de venta al público.

Funciones derivadas de ésta productora son la comercialización, distribución, venta y postventa de lo fabricado. Las agencias realizan todas las acciones necesarias para que el consumidor final conozca y adquiera sus servicios y viajes. Esto supone una gran dedicación y altos costes porque el mercado actual exige importantes acciones de promoción, elaboración de webs, folletos y una variada muestra de actividades de marketing.

2.4 – AGENTES DE VIAJES: CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS

La profesión de agente de viajes es la que caracteriza genuinamente a las agencias de viajes. Por tanto, definiremos "agente de viajes" como aquel profesional que dentro de una agencia de viajes, generalmente, realiza las funciones definitorias de la misma, como son las anteriormente citadas de asesorar, mediar y producir productos turísticos.

En función del modelo de agencia de viajes y del tamaño de la misma encontraremos distintos organigramas y niveles de gestión, responsabilidad y especialización dentro de las agencias. Siguiendo a Albert (2015), en la siguiente tabla se muestran dichos niveles:

TABLA 2: Niveles de gestión y responsabilidad en las agencias de viajes.
 –Elaboración propia siguiendo principalmente a Albert (2015)–

NIVEL	PUESTO	
1	Director General	
2	Directores de Áreas de Gestión: -Técnica o Producción, Comercial, Admon., RR.HH., Finanzas...	Directores Territoriales: -Zona Norte, Sur... Europa, América...
3	Directores de Sucursal o Agencia	Jefes de Dpto. por mercados o productos
4	Técnicos: -Agentes de Viajes (A.V.) en contacto presencial, telemático o virtual con los clientes -A.V. forfetistas. -A.V. expertos en marketing y comercio electrónico. -A.V. Expertos en mercado MICE, OPC y viajes profesionales. -Guías acompañantes (tour leaders)	
5	Auxiliares: -Asistentes de grupos turísticos, secretarías, administrativos, transferistas...	
6	Staff con posible contratación externa o teletrabajo: -Asesores en TIC, I+D+i, gestión de calidad, gestión de RR.HH., jurídicos, fiscales, financieros...	

Analizando la anterior relación vemos que no todas las personas que trabajan en una agencia de viajes son "agentes de viajes". Estrictamente lo serían los puestos del nivel 3 y 4 de la tabla anterior, pudiéndolo llegar a ser en algunos casos los niveles 1 y 2, dado que la complejidad del sector de la intermediación ha generado desde grandes grupos multinacionales en el que aparecen perfiles profesionales muy especializados (claramente diferenciados y anteriormente citados) hasta medianas y pequeñas empresas que propician el autoempleo de emprendedores y en que los profesionales se ven obligados a ser polivalentes, simultaneando las labores específicas del agente de viajes con las propias de un director o gestor.

En la siguiente tabla, la 3, se recogen las principales y más usuales características definitorias de los agentes de viajes:

TABLA 3: Características de los agentes de viajes
–Elaboración propia siguiendo en parte a Albert (2015)–

FUNCIONES a desempeñar en el puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> -Acogida, atención e información al cliente. -Asesoría profesional sobre el servicio/producto más adecuado para el cliente. -Reserva y emisión de billeteaje. -Reserva y venta de viajes programados (propios o por otros mayoristas). -Elaboración y entrega de presupuestos. -Formalización de documentos (expedientes, CRM, facturas...). -Confección de documentaciones para el cliente (bonos, planes de viajes, visados...) -Correspondencia. -Archivo. -Colaboración como guía o transferista en determinadas situaciones. -Investigar permanentemente del mercado informando a la Dirección. -Dominar las programaciones propias y las de los mayoristas seleccionados. -Colaborar en la actuación continua del banco de datos de proveedores. -Atención de reclamaciones en primera instancia.
CONOCIMIENTOS personales	<ul style="list-style-type: none"> -Amplia formación cultural, técnica turística, geográfica y medioambiental, socioeconómica, en marketing multicanal, en TIC's... -Idiomas. -Dominio de los viajes, servicios y productos del mercado (propios y de la competencia). -Formación en gestión financiera, psicología del consumidor y técnicas de comunicación y venta, inteligencia emocional, legislación turística y fiscal, tecnología informática y multimedia...
APTITUDES o capacidades personales	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de: aprendizaje autónomo, investigación y análisis, gestión, organización y planificación, toma de decisiones y resolución de problemas, trabajo en equipo, adaptación y flexibilidad, comunicación y relaciones interpersonales, autogestión, autocontrol y automotivación, gestión del estrés...
ACTITUDES personales	<ul style="list-style-type: none"> -Amabilidad, empatía, escucha activa, asertividad, control emocional, espíritu de servicio, compromiso ético, tolerancia y respeto a los demás... -Vocación viajera y placer por el trabajo. -Detallista, minuciosa y ordenada. -Sin aspiraciones a grandes ascensos de jerarquía o autoridad, o a grandes salarios.
FORMACIÓN mínima requerida	<ul style="list-style-type: none"> -Formal y de base: Ciclo Superior de F.P. en Turismo o Agencias de Viajes, TEAT, DEAT, Grado en Turismo o Máster en Actividades Turísticas. -No formal y de consolidación profesional: Formación continua dentro de su empresa.

2.5 – CLIENTES DE LAS AGENCIAS DE VIAJES: CONCEPTO Y TIPOLOGÍA

Por "cliente" de una agencia de viajes hay que **entender en sentido amplio** tanto al comprador, como al que disfruta del producto comprado –que puede o no coincidir con el comprador, como un acompañante de éste, por ejemplo–, como también al que solo va a informarse sin llegar a comprar (estrictamente hablando, "contablemente", solo sería cliente quien contrata el producto turístico).

La clientela de las agencias de viaje constituye en sí misma un segmento de la demanda turística. Según indica Albert (2015), "la demanda turística es muy extensa, heterogénea y cambiante y para gestionarla con eficacia hay que segmentarla, es decir, reducirla a grupos más pequeños con características similares y sobre los que sea más fácil actuar con estrategias de marketing", y añade que "el agente de viajes tiene que aceptar que el mercado no está «naturalmente» segmentado, sino que lo tiene que segmentar el que lo analiza".

Conviene precisar que no es lo mismo la segmentación de clientes que la segmentación de mercado. Precisamente, como ya vimos, un criterio para caracterizar la tipología de las agencias de viajes deriva de una estrategia de marketing de empresa que segmenta el mercado y se dirige a un determinado grupo de clientes, que a su vez tendrá que segmentar para presentar una oferta más personalizada.

Cada agente de viajes, en su oficina, cuando recibe a un cliente, necesita reconocer las características de éste, estableciendo su perfil y actitud, para identificar la necesidad y motivación que tiene dicho cliente, encontrar con qué satisfacerlo y saber vendérselo para que quede complacido.

En la siguiente tabla, siguiendo a Albert (2015), se resume una segmentación de tipos de clientes con que puede encontrarse habitualmente un agente de viajes:

TABLA 4: *Tipos de viajeros/clientes de una agencia de viajes según diferentes criterios.*
 –Elaboración propia siguiendo principalmente a Albert (2015)–

CRITERIO	TIPOS DE VIAJEROS			
Por el objetivo principal del viaje	-Vacacional	-Profesional	-Visita puntual o cambio de residencia	
Por la forma de organizar el viaje	-A su aire -Programado -Internauta	-Por impulso -De oferta -...	-A la medida -Bloguero, redes sociales	
Por criterios sociodemográficos	-Escolares -Familias -Tercera edad	-Jóvenes -Viudos -Jubilados	-Solteros o singles -Maduros realizados -Separados/divorciados	-Parejas -Viajes de novios -Discapacitados
Por necesidades viajeras	-Vacacional (tranquilo, itinerante...) -Cultural (profundo, superficial, popular...) -Sociales o buscadores de relación -Comerciales, compras -Eventos familiares -Vanguardistas -Deportistas	-Políticos -"Ligones" -Naturistas -Ecologistas	-Salud y belleza -Religiosos -Aventureros -Gastrónomos -Emuladores o imitadores -Estudiosos -...	
Por el estilo viajero	-Individualista -Sedentario -Curioso	-En grupo -Activo -Gran viajero	-Familiar -Aventurero -Viajes de incentivos	
Por su actitud personal en la compra	-Agresivo -Extrovertido	-Desconfiado -Vanidoso	-Hermético -Ahorrador	-...

La última tendencia en segmentación de clientes, que se aplica también en el sector de las agencias de viajes, es la **neurosegmentación**, que aplicando los avances en neurociencia se basa en las emociones que realmente mueven a los clientes. Según menciona Alonso (2016)⁶, José Antonio Vicente, socio de la consultora de marketing Descyfra y profesor de ESIC, opina que:

Hoy sabemos que la clásica estructura del proceso de compra «tengo una necesidad, la reconozco, busco y compro» solo representa a las compras más racionalizadas, como la de una vivienda. Una inmensa mayoría de los actos de compra se describen de forma más certera bajo el esquema «siento, actúo y justifico». Y en la medida en la que conozca mejor ese sentimiento motor, puedo definir las necesidades del cliente y ofrecerle un mejor servicio.

6 <http://www.revistasavia.com/economia/neuromarketing-desmontando-al-cliente/>

Así, la neurosegmentación identifica hasta ocho personalidades de clientes a partir de tres ejes genéricos: aversión al riesgo, búsqueda de novedad y necesidad de recompensa social. José Antonio Vicente lo explica:

Se trata de conocer a cada uno de los clientes, las razones por las que actúa de una determinada manera y sus motivaciones, una información que nos permite llegar a ellos con el mensaje más adecuado, mejorando la conversión de cualquier acción de venta.

Un ejemplo concreto y actual de esta neurosegmentación lo recoge Alonso (2017)⁷ mencionando un estudio de Amadeus España⁸ que junto a Descyfra realiza una neurosegmentación aplicada al "business travel" estableciendo cuatro perfiles del viajero corporativo al analizar la relación con las distintas etapas del viaje de negocios, su necesidad de exploración y seguridad, para ayudar a los travel managers y agencias de viajes a la hora de mejorar el cumplimiento de las políticas de viaje y, sobre todo, la adopción de tecnologías como las de autoreserva, sugiriendo acciones concretas que pueden llevarse a cabo con cada uno de los viajeros, todo lo cual ya lo está testando en un programa piloto Viajes El Corte Inglés. Estos perfiles de viajero han sido denominados con el nombre de grandes viajeros: Marco Polo, Phileas Fogg, Darwin y Sancho Panza.

Existen, por otra parte, muchas otras tipificaciones de clientes, atendiendo a sus rasgos psicológicos predominantes, para saber qué estrategia de comunicación, qué trato o qué argumentos deben emplearse para cerrar la venta: el cliente impaciente, el amigable, el sabelotodo, el negociador, el indeciso, etc...

El agente de viajes debe estar familiarizado con todas estas caracterizaciones, tipificaciones, clasificaciones o estereotipos, para elegir la estrategia de venta que más convenga, pues cada persona no tiene porqué corresponderse con un único perfil, o puede tomar uno u otro en función de circunstancias del momento.

⁷ <https://www.contunegocio.es/marketing/neurosegmentacion-tipo-viajero-corporativo/>

⁸ https://static.hosteltur.com/web/uploads/2017/04/Amadeus_Descyfra_neurosegmentaciyn_perfiles_viajero_corporativo.pdf

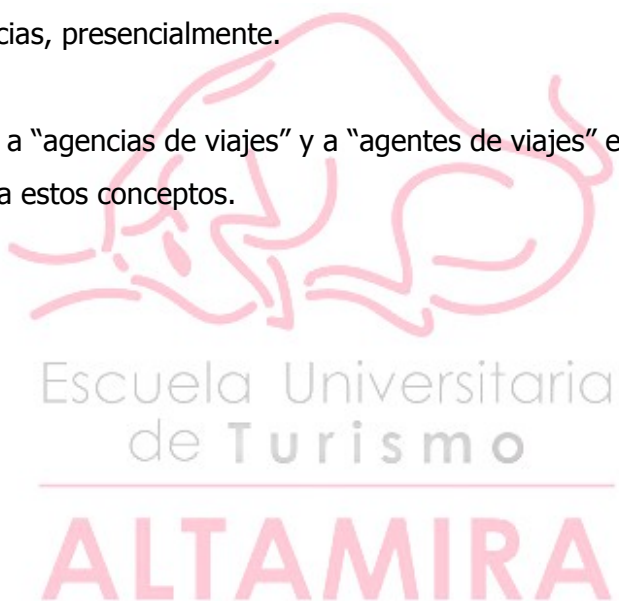
CONCLUSIÓN DE ESTE APARTADO:

Establecido el marco teórico-conceptual básico de referencia, debe señalarse que el objeto de estudio de este trabajo se centrará en:

- las **agencias de viajes** "físicas" / "tradicionales" / "offline", que son emisoras, minoristas o mayoristas-minoristas, y sea cual sea su forma jurídica y especialización;

- los **agentes de viajes**, vendedores/comerciales, que trabajan de cara a los clientes en dichas agencias, presencialmente.

Por tanto, al referirnos a "agencias de viajes" y a "agentes de viajes" en este TFG, estaremos aludiendo por defecto a estos conceptos.



3 – INVESTIGACIÓN SOBRE LOS AGENTES DE VIAJES EN LAS AGENCIAS DE VIAJES DEL SIGLO XXI

En la Introducción de este TFG (apartado 1) justifiqué lo pertinente de **investigar la cuestión de si la profesión de agente de viajes tiene o no visos de extinguirse**. Después (apartado 2) presenté un marco teórico-conceptual básico de referencia para unificar criterios en los términos a utilizar. En este apartado 3 presento la investigación realizada, sin valoraciones personales sobre los resultados obtenidos, que serán justo el contenido del siguiente apartado (el 4), que incluirá además un *plan de acción* para "perdurar" profesionalmente como agente de viajes en este siglo XXI.

3.1 – METODOLOGÍA UTILIZADA

El primer objetivo planteado en este trabajo (pág. 5) era ofrecer una **fundamentación teórica** y una **evidencia empírica** que aclarase la cuestión planteada sobre el futuro de los agentes de viajes en las agencias de viajes del siglo XXI, empleando una **metodología adecuada y proporcionada** en recursos utilizados y técnicas aplicadas.

Verifiquemos pues que lo dicho anteriormente es así:

- La cuestión planteada pretende aclarar algo que pasará en el futuro. No se busca crear un modelo numérico con algoritmos ni series temporales que expliquen la realidad y puedan extrapolarse para predecir resultados. Por tanto, la metodología de investigación es eminentemente "cualitativa", por ser la más **adecuada** para este fin.
- Como si de un "proceso participativo" se tratase, en el que diferentes personas representativas (profesionales implicados en la intermediación turística, partes interesadas o stakeholders) aportan sus diferentes perspectivas o visiones sobre la cuestión planteada, he estudiado diferentes medios (revistas especializadas tanto virtuales como en papel, blogs, webs, vídeos, etc) para entresacar esos análisis personales, opiniones y percepciones sobre el futuro, ordenándolos para construir un

análisis de situación y diagnóstico en el que poder basar luego un "plan de acción estratégico" consecuente. Bien podría decirse que esta consulta de fuentes secundarias constituye una especie de "metaanálisis", pues examina con una **fundamentación teórica** referenciada una selección de análisis y estudios de terceros.

- Además, también he realizado un trabajo de campo específico, consistente en la realización de entrevistas a agentes de viajes y a clientes, con el fin de profundizar en el análisis de la situación y tener así, de primera mano, una **evidencia empírica** sobre la cuestión.
- Al ser éste un trabajo individual, "ajustado" a un tiempo (6 créditos) y presupuesto cero, la metodología ha estado **proporcionada** a estas limitaciones (habiendo sido lo más concienzuda posible en la tarea, siendo prolija pero evitando contenidos superfluos). Sin embargo, con una tesis doctoral, por ejemplo, que requeriría ser más exhaustivo y extenso aun en la investigación, sinceramente, no creo que el resultado del estudio fuera muy diferente ni que alcanzase conclusiones en otro sentido.

-Estudio de fuentes secundarias:

Para analizar la evolución y previsible futuro de las agencias de viajes (y, por tanto, de sus protagonistas, los agentes de viajes), así como para la construcción del DAFO, he procedido a investigar recopilando artículos (lo más recientes posibles) con opiniones y análisis de expertos en distintos portales web, blogs y vídeos, y en una serie de publicaciones especializadas, tanto en formato digital como en papel. Entre estas últimas se encuentran Nexotur, Preferente, Savia Amadeus, Agenttravel, Smart Travel News y, fundamentalmente, **Hosteltur** (he de resaltar esta última revista –referente en la prensa turística española– en sus dos versiones –digital y papel–, porque es la que me ha proporcionado la información más extensa y completa de todas las publicaciones).

Encontrar datos oficiales para caracterizar al sector de las agencias de viajes es muy complicado, ya que éstas no están agrupadas en un único registro y se solapan datos o no

se desglosan lo suficiente, lo cual dificulta cualquier investigación, como es bien reconocido en el propio sector.

- Entrevistas realizadas a agentes de viajes y a clientes:

El objetivo de las entrevistas no era el estudio de estos colectivos, propiamente dichos, ni la obtención de una serie de datos cuantitativos de tipo estadístico, sino simplemente el reconocimiento o identificación de distintos pareceres y actuaciones que sirvieran para la construcción de un diagnóstico de situación estratégico. Por tanto, la elección de los entrevistados no se basó estrictamente en criterios científico-demoscópicos de investigación social, sino en algo menos "ortodoxo" como mi criterio personal para seleccionar una **muestra cualitativamente válida** entre personas cercanas, accesibles, dispuestas y representativas dada su experiencia.

- En el caso de los agentes de viajes, entrevisté a quince, con distintos perfiles, tanto por su itinerario formativo de procedencia (FP II, Diplomatura en Turismo, TEAT y diferentes licenciaturas más máster en Turismo), como por el tipo de oficina (oficinas de calle, de centro comercial e implant) y de diferentes empresas (tanto independientes como pertenecientes a grandes redes).

En relación a su género, el 70% fueron mujeres, algo característico de este sector en el que somos mayoría (aunque a la vez estamos subrepresentadas en los puestos directivos). Por último, respecto a su antigüedad en la profesión, el 85% de los entrevistados poseían una amplia experiencia con más de 10 años en el ramo.

Para entrevistar, confeccioné como ayuda, a modo de guión, un **cuestionario semiestructurado** (que incluyo en el Anexo) con 14 preguntas sobre el pasado, presente y futuro de sus respectivas vidas profesionales, e incluso, organicé una pequeña dinámica de **discusión en grupo** entre algunos agentes.

- En el caso de los clientes, realicé también 15 entrevistas: a 7 hombres y 8 mujeres (10 cántabros, 3 vascos y 2 catalanes), de entre 30 y 59 años, 13 residentes en

entorno urbano y 2 en entorno rural, todos con estudios universitarios y asiduos viajeros (entre 1 y 5 viajes al año). También me ayudé para entrevistar de un **cuestionario semiestructurado** (incluido en el Anexo) de 8 preguntas.

3.2 – ANÁLISIS DE SITUACIÓN

3.2.1 - Evolución desde principios de siglo hasta la actualidad

Conocer la evolución pasada del sector favorece comprender su estado actual y poderse formar un criterio sobre su posible futura marcha. Así, para exponer esta evolución he establecido las siguientes tres etapas o períodos, que veremos a continuación: 2001-2007, 2008-2014 y 2015-2017.

I - De 2001 a 2007

Según datos recogidos por el Instituto Nacional de Estadística, en el año 1999 los españoles realizan 118 millones de viajes frente a los 171 millones que se registran en 2005 (Vargas, 2017).

En el siglo XXI viajar se convierte en una necesidad y la demanda de viajes crece, lo cual en principio resulta favorable para los agentes de viajes. Sin embargo la aparición de un nuevo tipo de turista, que rompe con el típico viajero de toda la vida en cuanto a gustos, organización del viaje y medio de desplazamiento utilizado, obliga a las agencias a enfrentarse a un nuevo panorama que cuestiona el modelo de intermediación vigente. Varios acontecimientos contribuyen a ello:

1. Avance de internet:

En enero de 2002 la revista Hosteltur publicaba el siguiente titular: "El mercado de los viajes online en España superará los 1.000 millones de euros en el 2006". La compañía de investigación de mercados en internet *Júpiter MMXI*, tras un estudio

realizado en octubre de 2001, pronosticaba el crecimiento del mercado de viajes a través de internet desde 176 millones en 2001 hasta 1.000 millones de euros en 2006.⁹

Cada vez más, los turistas que utilizan la red como fuente de información para organizar sus viajes aumentan su confianza y se animan a comprar en la web. Las agencias online lo saben aprovechar y proliferan durante estos años, y aunque finalmente no se cumplieron esos pronósticos de 2001, la evolución fue muy favorable, llegando a los 838,9 millones en 2006 (con un porcentaje de crecimiento del 65,6 % respecto a 2005).¹⁰

El miedo inicial de las agencias a perder su posición de fuerza en la intermediación evoluciona. José Luis Ramil, director del grupo de gestión de agencias de viajes *Unida Servicios Integrales de Turismo*, exponía entonces que "la llegada de internet ha pasado de ser una amenaza para las agencias, a convertirse en un aliado". Muchos analistas ya coinciden ahí en que las agencias de viajes pueden convivir perfectamente con las reservas online.

Enrique Fernández de Alarcón, presidente de la *Unión Catalana de Agencias de Viajes* (UCAVE), decía: "Internet ha supuesto la aparición de un enorme flujo de información, tanto para el agente de viajes como para el cliente, lo que ha permitido dar un servicio con un mayor valor añadido y un incremento en la rapidez de la operatividad".¹¹

Las agencias se ven obligadas a reaccionar. Si antes eran ellas las que estaban en posición de fuerza controlando oferta y demanda, ahora son los clientes los que gracias a internet disponen de herramientas para controlar el mercado turístico: tienen la información y la posibilidad de organizarse sus viajes según sus gustos personales, sin tener que ajustarse a la oferta ofrecida por las agencias de viajes. Los agentes, por su parte, se ven obligados a marchas forzadas a cambiar los procesos de trabajo que se habían mantenido durante años, agilizándose enormemente los

9 Revista Hosteltur, Nº 95, enero 2002, pág. 6.

10 "Ranking de facturación de agencias online", Hosteltur, Nº 158, abril 2007, pág. 53

11 Revista Hosteltur, Nº 124, junio 2004, pág. 31

sistemas de reservas y de emisión de documentaciones, y realizando un gran esfuerzo en ampliar su formación puesto que el cliente, cuando se acerca a la agencia, ya llega con unos conocimientos previos que antes no tenía.

2. Comisión cero:

En enero de 2004, tras una década de duras negociaciones entre las compañías aéreas y las agencias de viajes (a través de sus asociaciones FEEAV y AEDAVE), se produce la entrada en vigor del nuevo sistema por el que las compañías aéreas dejan de abonar a las agencias una comisión por la emisión de billetes y pasan a ser las propias agencias las que fijan los **fees** que cobran a los clientes.

Internet y las compañías de bajo coste son el principal desencadenante del cambio en el sistema de retribución de las agencias de viajes. Las compañías tradicionales para poder competir con las *low cost*, deben reducir drásticamente sus tarifas, siendo las comisiones de las agencias uno de los primeros costes que eliminan. Por otro lado un nivel tan bajo de tarifas no hace viable para las agencias un sistema de comisiones porcentuales.

3. Guerra de precios y ofertas:

En esos primeros años del siglo XXI otro hecho dificulta la labor diaria de los agentes de viajes: la bajada de rentabilidad en el sector de agencias y turoperadores motivada por la caída de precios.

El exceso de oferta como consecuencia del incremento de competitividad entre los mayoristas, el abuso de las ofertas de última hora y las agresivas campañas de algunas agencias y turoperadores para incentivar la antelación en la reserva generan esta caída de precios. Y aunque al mismo tiempo se esté produciendo un crecimiento de la demanda, los agentes viajes deben esforzarse en vender mucho más para poder ganar lo mismo.¹²

¹² Hosteltur, N° 131, enero 2005, pág. 21

4. Sobredimensionamiento del número de agencias:

Otro hecho a destacar durante este periodo es el crecimiento del número de agencias de viajes pese a una limitada productividad. Así, si en 1996 en España había 6.000 agencias de viajes, se pasa a más de 10.000 a finales de 2006. Pero tras esa década de vertiginoso crecimiento, la tendencia (calificada de insostenible por muchos en el sector) comienza a invertirse. En 2007 se toca techo y prácticamente no se realizan nuevas aperturas. Paralelamente, crece el porcentaje de oficinas de las grandes redes, que ya supera el 50% del total del sector. Ante este panorama, y a la luz de las cifras de Amadeus, ya se presagia una reestructuración y depuración del sector que dejará fuera a los que no compitan por volúmenes y precio (como las grandes redes) o por calidad de servicio (como las pymes muy profesionalizadas).¹³

5. Cambios en la responsabilidad de los distribuidores:

En diciembre de 2007 las agencias de viajes españolas recibieron una noticia que cambia su situación legal en cuanto a sus responsabilidades frente a los clientes: la derogación de la *Ley de Viajes Combinados*. Su refundición por Real Decreto en la *Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios* tendrá gran repercusión en el sector, pues de acuerdo con la nueva normativa la responsabilidad entre la agencia organizadora del viaje y la vendedora del mismo es solidaria. El cliente podrá dirigir su reclamación indistintamente al organizador o al detallista del viaje, lo que finalmente se traducirá en que el agente de viajes tiene que dar la cara y, llegado el caso, la agencia tendría que pagar la reclamación del cliente aunque el incidente haya sido provocado por el proveedor, para luego gastar su dinero y tiempo en repercutir en dicho proveedor lo pagado al cliente.¹⁴

A principios de 2007 ya se anticipa la crisis que afectará seriamente al sector. "El endeudamiento familiar seguirá golpeando al turismo en 2007 según los expertos": el alto nivel de endeudamiento de las familias españolas, provocado por el incremento en los créditos al consumo, el encarecimiento de las hipotecas y la dureza de la política monetaria

¹³ Citado de un artículo de José Manuel de la Rosa, de la Revista Hosteltur, Nº 170, abril 2008, pág. 46.

¹⁴ Hosteltur. Nº 168, febrero 2008, págs. 134-136.

europea serán las causantes.¹⁵

II - De 2008 a 2013

El año 2008 comienza con una desaceleración económica que tornará en una caída generalizada en las ventas correspondientes al periodo estival, así como en la reducción del 3% del número de agencias entre enero y septiembre¹⁶.

La caída del consumo genera una virulenta **'guerra de precios'** entre agencias, turoperadores y proveedores en general, con el objetivo de vender, al precio que sea. Bajadas de precios, ofertas de última hora y garantías del mejor precio, son algunas de las estrategias, siendo las mas perjudicadas las pequeñas agencias que no cuentan con la gran capacidad de compra y negociación de las grandes redes¹⁷.

A mediados del año 2010 se produce el caso más significativo del efecto de la crisis y la quiebra más sonada de toda la historia del sector: **Viajes Marsans cesa operaciones**. El motivo fue su descapitalización a partir de trasvases de capital procedente de la agencia de viajes a Air Comet, otra de las empresas del grupo Marsans. Dejó una deuda de más de 400 millones de euros a proveedores, bancos y clientes, y unas 3.000 personas se quedaron sin empleo.

El reparto de cuota de la desaparecida Marsans y el **cierre de casi 4.000 agencias** durante los tres primeros años de la crisis contribuye en parte a que las grandes redes crezcan en 2010 un 9%. Por otra parte, las online crecieron un destacable 37%, pasando *eDreams*, *Rumbo*, *Logitravel* y *Atrápalo* a situarse entre las 10 primeras agencias de viajes por volumen de facturación.¹⁸

En 2011 la crisis sigue afectando a todos los tipos de agencias, **ralentizando su crecimiento**, aunque en desigual medida: las grandes redes crecen una media del 4%

15 Tamargo, J.A. "Ir pagando la hipoteca y los créditos... y viajar"- *Hosteltur*. Nº 156. Febrero 2007, págs. 188-190.

16 Hosteltur, noviembre 2008, Nº 177, pág. 50.

17 Citado de un artículo de J. Manuel de la Rosa: Hosteltur, julio 2009, pág. 27.

18 Hosteltur, junio 2012, Nº 217, pág. 29.

(gracias a quedarse con la cuota de mercado de las miles de pymes que cerraron durante los tres años anteriores) y las online un 16%.¹⁹

La persistencia de la crisis y su efecto en la recesión del consumo en el mercado español se profundiza en 2012, que se convierte sin duda en el año de peores resultados para todo el sector (incluyendo las grandes redes que en conjunto redujeron sus ventas un 9%).²⁰

A finales de 2012, el primer grupo turístico español por volumen de facturación, **Globalia**, se consolida indiscutiblemente en su posición de líder con la compra de *Orizonia*, que era el segundo grupo. Atrás quedaron los tiempos en que convivían cuatro grandes grupo de integración vertical: *Marsans*, *Globalia*, *Barceló* y *Orizonia*.

En 2013 se produce un **cambio de tendencia**. Las grandes redes de agencias de viajes venden un 8% más que el año anterior, en buena medida debido a la desaparición de *Orizonia* y su reparto de la cuota de mercado.²¹

En enero de 2014, el número 214 de la revista *Hosteltur* titula su portada "**The crisis is over**". La crisis económica que asoló España desde 2008 se da por acabada y 2014 será el año en que comenzará la recuperación. Al menos, ésta es la previsión del Gobierno español y del *Fondo Monetario Internacional*. Otros indicadores turísticos también apuntan a que el mercado emisor español, tras haber tocado fondo, ha iniciado el repunte. Sin embargo, las dudas sobre la economía española no están completamente despejadas, dada la altísima tasa de paro (26%) y el elevado nivel de endeudamiento de las administraciones públicas.

Indiscutiblemente, el período 2008-2013 ha transformado radicalmente el mercado:

- los seis años de crisis han destruido centenares de empresas turísticas y miles de puestos de trabajo;
- el sector público ha llevado a cabo recortes draconianos, perdiendo el liderazgo en numerosos proyectos turísticos;
- la financiación barata se ha evaporado;
- los consumidores han modificado sus hábitos de viaje en un entorno de austeridad

¹⁹ Citado en revista *Hosteltur*, junio 2012, pág. 29.

²⁰ De la Rosa, J.M. (2013) en *Hosteltur*. N° 228. Junio 2013, pág. 28

²¹ <https://www.hosteltur.com/tag/ranking-hosteltur-de-grandes-redes-de-agencias-de-viajes>

económica y veloces cambios tecnológicos...

Al mismo tiempo –ante la caída de la demanda interna– las empresas turísticas españolas:

- se han hecho más internacionales, abriéndose a otros mercados;
- se han llevado a cabo importantes fusiones y alianzas;
- han surgido nuevos modelos de negocio, así como emprendedores, joint-ventures y startups;
- se han consolidado tendencias como la cultura *low cost* y modelos de venta p2p de economía compartida o colaborativa...

En suma, la crisis comienza a quedar atrás y la industria turística ha sufrido un intenso proceso de mutación en un espacio de tiempo relativamente corto, de sólo seis años, lo que constituye un doble hecho histórico.²²

III - De 2014 a 2017

Durante este periodo se constata un hecho: la **recuperación del mercado emisor español**. Así lo evidencia el aumento de un 6% en las ventas por parte de las grandes redes, del 8% de las agencias online, así como un incremento del 4´8% de los viajes de los españoles, según Familitur (2014).²³

La tendencia se mantiene durante el 2015 (con un 6% de crecimiento en las grandes redes y un 18% en las online²⁴) y durante el 2016 (con crecimientos más moderados²⁵). Sin embargo, aunque las agencias llevaran tres años seguidos de crecimiento, aun no logran alcanzar los niveles de 2007, último año de bonanza.²⁶ Parece ser que será el 2017, según los indicadores del INE, el año en el que se alcancen las cifras anteriores a las crisis que se inició en 2008.

²² <https://www.hosteltur.com/edicion-impres/the-crisis-is-over>

²³ De la Rosa, J. M. "Ranking Hosteltur de Agencias de Viajes. Grandes redes y Ota crecen". *Hosteltur*. Nº 249. Junio 2015, págs. 32-33.

²⁴ De la Rosa, J.M. "Las Otas crecen tres veces más". *Hosteltur*. Nº 259. Junio 2016, págs. 40-43.

²⁵ https://www.hosteltur.com/122278_grandes-agencias-viajes-crecieron-menos-4-2016.html

²⁶ De la Rosa, J.M. "Las agencias enlazan tres años seguidos de crecimiento". *Hosteltur*. Febrero 2017. Disponible en: https://www.hosteltur.com/118318_agencias-vuelven-crecer-caidas-crisis.html

Especialmente significativo resulta que el crecimiento de estos tres últimos años se realiza sin aumentar el número de agencias, lo que indica que las que sobrevivieron aplicaron medidas de **eficiencia y rentabilidad**, hasta el punto de aumentar el volumen de empleo sin necesidad de aumentar puntos de venta.²⁷ Este **aumento del número de trabajadores**, supone un cambio de perfil de la agencia: las típicas micropymes de uno o dos empleados de antes de la crisis dan paso a un tipo de agencia de mayor volumen de negocio y, por consiguiente, con más empleados.²⁸

Respecto a este punto, el sector llegó a su cifra más alta en 2008, cuando sumaba 60.000 trabajadores afiliados a la Seguridad Social. La crisis hizo descender el empleo por debajo de los 50.000, pero el crecimiento desde 2014 de los niveles de actividad ha permitido alcanzar en junio de este año, 2017, la cifra de 61.746 trabajadores afiliados a la S.S., lo que supone un firme mantenimiento de la tendencia al alza, como ya demostraron las cifras del mes de mayo que superaron los 60.000 empleos por primera vez desde 2008.²⁹

Por tanto, sí es ahora –tras casi tres años de repunte de actividad en el que no se vuelven a abrir nuevas agencias, pero en el que se constata un aumento de empleo y de negocio cercano ya a los niveles precrisis– cuando podemos decir que el sector ha madurado y ha asimilado la traumática **reestructuración** sufrida.

3.2.2 - Percepción sobre el futuro de los agentes de viajes

Vista ya la evolución y situación actual de las agencias de viajes y de los agentes, toca ahora mirar hacia el futuro, exponiendo un resumen de las previsiones o "augurios" de diferentes grupos con interés en el tema o, dicho de otra manera, desde la perspectiva de distintos grupos o subgrupos de stakeholders.

²⁷ Igual que el 21.

²⁸ De la Rosa, J.M. "Crece el empleo pese a los 5.000 cierres que dejó la crisis". *Hosteltur*. Mayo 2017.

²⁹ De la Rosa, J.M. "El empleo en las agencias crece más del 6% hasta los 61.700 trabajadores". *Hosteltur*. Julio 2017. Disponible en: https://www.hosteltur.com/122929_empleo-agencias-crece-6-61700-trabajadores.html

3.2.2.1 - Entre los propios agentes de viajes

Entre los agentes de viajes entrevistados para este TFG se observan dos líneas de opinión sobre el futuro de la profesión, distribuidas aproximadamente en igual proporción:

1. Una mitad de estos agentes cree que esta **profesión está en extinción**. Incluso, no se ven jubilándose en ella. ¡Así de tajantes!
2. Algo menos "pesimistas" sobre su futuro, la otra mitad cree que **las agencias tradicionales se adaptarán** a los cambios que exija el mercado y que coexistirán con las online (que consideran como su mayor competencia), aunque opinan que los agentes sufrirán ciertas consecuencias en ese proceso: se reestructurarán las plantillas y **se perderán puestos de trabajo**, perdurando solo los que aprendan o desarrollen nuevas habilidades y especialidades para actualizarse profesionalmente, y **sin perspectivas de mejora laboral** (incluso, empeorando sus condiciones: salarios a la baja y peores horarios).

En esto último hay unanimidad entre todos los entrevistados, considerando que las condiciones salariales van progresivamente empeorando y sin visos de mejorar, no sintiéndose suficientemente valorados, desde el punto de vista laboral, ni por sus empresas ni, en general, por la sociedad (en cuanto a prestigio profesional).

Por otro lado, consultando distintas webs, páginas de Facebook, blogs y videoblogs de agentes de viajes, en los que opinan sobre el futuro de la profesión, parecen mayoría los que prevén un escenario de futuro caracterizado por los siguientes rasgos o tendencias:

- cambios en la forma de **atención personalizada** a los clientes, de tal manera que éstos ganen en comodidad, optimicen su tiempo (es decir, que esperen menos o que lo hagan de otra manera, más activa o más lúdica...) y perciban manifiestamente la mayor calidad del servicio que reciben al ser atendidos por un agente de viajes;
- aumento en el grado de **especialización**, tanto de las agencias como de los agentes;

- aumento de los agentes autónomos o **free lance**, con cartera propia de clientes o compartida dentro de una red con otros agentes, que operen online pero manteniendo los servicios tradicionales de atención personalizada ayudándose de las nuevas tecnologías;
- aumento en la oferta de **paquetes turísticos** personalizados muy atractivos pero complicados para poder ser gestionados online por el propio cliente sin un asesoramiento profesional;
- tendencia a potenciar ese asesoramiento profesional como factor clave para subsistir profesionalmente, haciendo una especie de "desglose de la profesión de agente de viajes", diferenciándose entre:
 - *Asistentes de Viajes* (ocupados con la parte más técnico-administrativa de emisión y tramitación de documentaciones) –de más bajo nivel–;
 - *Asesores/Consultores de Viajes* (o *Personal Travel Agents* o *Travel Advisors*, más centrados en el proceso de ofrecerle al cliente la mejor opción para la satisfacción de su necesidad, cerrando la venta de un producto o servicio y fidelizándole) –de más alto nivel, y donde se haga **más evidente el valor añadido** que aporta el profesional al cliente–.

Abundando en lo anterior, algunos agentes blogueros, como Borja Perriáñez (2014)³⁰, apelan a la necesidad de replantear de raíz el modelo de negocio de las agencias tradicionales, innovando más allá de la simple especialización en producto o segmento, esto es, haciéndolo en la estructura de la empresa, el organigrama, el proceso de Recursos Humanos, el Marketing de la compañía, el establecimiento o local comercial, en los servicios que se ofrecen en él, etc. Además, considera que tales innovaciones vendrán o bien de las grandes agencias que sepan encontrarlas aprovechando el potencial de creatividad colectiva y

30 Entrada en su blog de febrero 2014 titulada "El futuro de las agencias de viajes", disponible en: <http://www.borjaperianez.com/2014/02/el-futuro-de-las-agencias-de-viajes.html>

experiencia de sus agentes de viajes (y no tanto del personal de otros departamentos: marketing, recursos humanos, informática, etc.), o bien, directamente de agentes de viajes que se independicen de las agencias y creen comunidades online de *free lance* para poder operar tanto online como presencialmente por su cuenta.

Precisamente, esta última posibilidad es la más factible para otros agentes, como por ejemplo el youtuber Arturo Rodríguez (2013)³¹, que cree que el futuro más viable de los agentes de viajes es trabajar integrados en redes o **comunidades virtuales de agentes *free lance* asociados**, en donde cada agente esté altamente especializado (especialmente en un determinado destino y para un tipo de cliente), haciendo la mayor inversión en él mismo (en viajes para conocer en profundidad y de primera mano los productos que comercializa), negociando directamente con los proveedores turísticos y trabajando mucho su marca personal (y, en su caso, de grupo) en internet y reputación online (creando su propia comunidad virtual de seguidores, buscando ser líder de opinión generando contenidos interesantes para ellos utilizando las redes sociales y otras herramientas virtuales).

En donde la mayoría de los agentes parece coincidir, excepto aquellos más pesimistas que solo auguran el fin de la profesión, es en que el perfil de competencias de los agentes de viajes del futuro deberá incluir, por una parte, el desenvolverse tan bien online como offline, y por otra, el aumentar notoriamente su grado de especialización. Una y otra cosa se traduce en **invertir en formación**.

3.2.2.2 - Entre los directivos de las agencias de viajes

En general, parece que entre los directivos del sector las opiniones no difieren mucho. Los de las agencias online son los únicos que ven más o menos prescindibles en el futuro a los agentes de viajes, mientras que para los de las agencias tradicionales se producirán cambios importantes (cada uno aporta sus matices) pero se mantendrán las agencias de viajes y, por supuesto, los agentes.

Incluyo a continuación algunas muestras representativas de tales opiniones:

31 <https://www.youtube.com/watch?v=RyroF9CDvIA>

- Algunos directivos lo tienen muy claro y hacia allí están dirigiendo sus esfuerzos y estrategia: "Glenn Fogel, vicepresidente ejecutivo de Priceline, anticipa un futuro cercano en el que se pueda reservar un viaje con **asistentes virtuales** como Alexa de Amazon y un simple comando de voz". Para él, "con inteligencia artificial el robot podrá conocer al cliente tanto como su agente de viajes de siempre".³²
(Este tipo de opiniones, sesgadas, donde la tecnología "triumfa" sobre el factor humano –los agentes de viajes– proviene solo de directivos de empresas tecnológicas venidas al mercado turístico. Expertos neutrales, como el periodista especializado José Manuel de la Rosa³³, cree que los agentes de viajes –en cuanto "**consultores de viajes**"– no tienen nada que temer de los bots de viajes³⁴, que solo complementarán su trabajo cuando la oficina esté cerrada.)
- José Alberto Morales, secretario general del SPV, sindicato formado únicamente por agentes de viajes, indica que "la intermediación en las agencias de viajes obliga a una mayor **innovación empresarial** y los agentes de viajes continuamente tienen que adquirir y actualizar conocimientos, mejorar sus competencias y habilidades", por lo que cree que "la **formación** es nuestro valor diferenciador si queremos que el consumidor de viajes piense en las agencias" en el futuro.³⁵
- Virginia Muñoz, directora de marketing de Nautalia insiste en que "los nuevos perfiles profesionales pasan por tener un alto grado de **especialización**. Los consumidores buscan cada vez más información cualificada tanto en destinos como en segmentos de mercado, lunas de miel, viajes de lujo, etc..."³⁶
- Mercedes Tejero, gerente de CEAV³⁷, cree que "las agencias van a requerir profesionales más formados en **nuevas tecnologías** y con vocación de servicio. El

32 Citado del siguiente artículo del 30/12/2016: https://www.hosteltur.com/119722_agentes-viajes-virtuales-futuro-sector.html

33 Citado del siguiente artículo suyo del 06/04/2016: https://www.hosteltur.com/115826_cortana-quiere-ser-agente-viajes.html

34 Un *bot* (aféresis de robot) *de viajes* es un programa informático de inteligencia artificial que imita el comportamiento humano, utilizando un lenguaje conversacional, en la atención al cliente que busca vuelos y/o hotel para un destino y reservarlos.

35 Citado del siguiente artículo del 05/09/2015: https://www.hosteltur.com/112668_perfil-agente-viajes-debe-adaptarse-nuevas-demandas.html

36 Igual que el 35.

37 Confederación Española de Agencias de Viajes.

futuro pasa por establecer un marco de relación con el cliente que permita conocer en todo momento aquello que exactamente busca y necesita en materia de viajes y ofrecerle una **solución a medida**".³⁸

- Javier Hidalgo, consejero ejecutivo del grupo Globalia (Halcón Viajes, Viajes Ecuador, Air Europa, Travelplan, Welcome, Be Live, Groundforce...), afirma que "el modelo de agencia de viajes convencional tiene los días contados a medio plazo" y que "su viabilidad pasa por una severa transformación". Así, apunta a la estrategia de **diversificación del negocio**, para convertir las agencias de viaje en tiendas multiservicio: "Creo en el futuro de nuestra red de distribución. Estamos hablando de crear flujos para ser también proveedores de telecomunicaciones, de seguros, de entradas de eventos y conciertos, y trabajar mucho en compañías online que en algún momento pueden tener necesidades en la parte offline". De hecho, según Movilonia.com, "Halcón Viajes y Ecuador ultiman la distribución de Vodafone" que podría comenzar de manera inminente.³⁹

3.2.2.3 - Entre los clientes

Los clientes son cada vez más conscientes del valor de su propio tiempo, por lo que demandan (y "premian") una mayor agilidad en el servicio y rapidez en el proceso de darles respuesta para minimizar sus tiempos de espera, tanto online como offline.

Un 20% de los clientes que van a las agencias lo hacen para solicitar información, un 53´3% para informarse y contratar, y un 26,7% para contratar directamente (Amadeus España y ACAV, 2013). De hecho, muchos agentes entrevistados perciben que existe un número creciente de clientes que se sirven de su trabajo para obtener y filtrar la amplia información de internet, pero que luego contratan online una vez recibido el asesoramiento del agente. Los clientes entrevistados, en general, ven la utilidad de la propuesta de cada tipo de agencia y acuden a una u otra en función de la necesidad de asesoramiento, complejidad del producto a contratar y del precio. Dado que aprecian tanto el trato personal como la

³⁸ Igual que el 35.

³⁹ Citado del siguiente artículo del 03/07/2017: <http://www.movilonia.com/noticias/halcon-viajes-vodafone-one/>

inmediatez de la contratación a un buen precio, creen –en general– que **seguirá habiendo agencias en la calle**, con agentes de viajes expertos asesores, coexistiendo con las online.

3.2.2.4 - Entre otros analistas del sector

La *MMGY Global* (que es la mayor empresa mundial de marketing global, que periódicamente presenta un estudio de preferencias y hábitos de viajeros en Estados Unidos de América, denominado *Portrait of American Travelers®*) recoge en su último estudio⁴⁰ una **tendencia creciente de viajeros que recurren a agentes de viajes**, y paralelamente también un **trasvase de agentes de viajes de agencias tradicionales a consorcios de agentes independientes** o *free lance*. Si bien es cierto que este estudio se refiere a USA, también lo es que lo que pasa allí suele ser un indicador de la tendencia futura en Europa.

Respecto a los *free lance*, la publicación *Travel Weekly* identifica, en su último estudio anual⁴¹ sobre tendencias de las agencias de viajes a nivel mundial, que el porcentaje de consultores de viajes que trabajan desde casa se está estabilizando alrededor del 50%. En España, aun se está muy lejos de esta proporción (actualmente son autónomos casi el 25% de los agentes de viajes, pero la mayoría de ellos son propietarios de su propia agencia que abrieron como opción de autoempleo –incluyendo los franquiciados–, siendo minoría los que trabajan como *free lance*)⁴².

Según un estudio de American Express⁴³ (presentado en el *International Luxury Travel Market*, en Cannes, en diciembre de 2016), **las agencias de viajes se están poniendo de moda en Europa** y se prevé que irán a más, especialmente gracias a los *millennials* (los nacidos entre 1980 y 2000, aproximadamente), a pesar de que el entorno virtual resulte natural para ellos.

40 Citado en el siguiente artículo de Adrew Scheivachman del 27/02/2017: <https://skift.com/2017/02/27/the-travel-agent-of-the-future-may-be-the-travel-agent-of-the-past/>

41 Citado en el siguiente artículo de Arnie Weissmann del 24/10/2016: <http://www.travelweekly.com/IndustrySurvey2016/Introduction>

42 Recogido en la siguiente entrada del 20/04/2017: https://www.hosteltur.com/121629_uno-cada-cuatro-agentes-viajes-es-trabajador-autonomo.html

43 Citado en el siguiente artículo del 09/01/2017: <http://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de-viajes/pueden-las-agencias-de-viajes-tener-un-futuro-esplendoroso-264233.html>

Ya en España, para Albert (2015), "**no debemos ser pesimistas**" respecto al futuro de los agentes de viajes, pues "a lo largo de su evolución has sido creativos, precoces usuarios de las tecnologías electrónicas y han respondido rápidamente a las necesidades del mercado" en todo momento.

Como se dice en el *Primer Informe Estratégico de Agencias de Viajes* (Amadeus España y ACAV, 2013), "el futuro de la agencia [de viajes] está en su **capacidad de asesoramiento, personalización y especialización**. Un valor que, para la agencia vacacional, será más explícito en la gestión de viajes complejos y sofisticados y, en el caso de la agencia de viajes de negocio, en la gestión de las políticas de viaje de sus empresas clientes".

En este mismo sentido parece coincidir también la consultoría de viajes *Expo-Viajes*, en cuyo blog publica⁴⁴ que "el agente o agencias de viajes que no quieran desaparecer deberán de especializarse en destinos, nichos de mercado, productos específicos o atención muy personalizada", es decir, apostar decididamente por la **especialización** para coexistir, ya que las agencias online podrán "ser el mejor sistema cuando se busca un viaje económico y sencillo", mientras que las tradicionales podrán serlo cuando se requiera "un trato personalizado para un producto más diferenciado que no se puede encontrar o construir en las redes", es decir, algo hecho a su medida.

En resumen, la mayoría de analistas y observadores del sector no ven un panorama sombrío ni para las agencias de viajes (cuya actividad se complementa cada vez más con las online, sin excluirse mutuamente), ni para los agentes de viajes (que se repartirán entre trabajar para las agencias o para sí mismos), abogando principalmente por una evolución determinada por la especialización.

44 Citado de una entrada de su blog del 06/11/2016: <http://www.expo-viajes.com/crisis-internet-agencias-de-viajes/>

3.3 – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS DAFO

Este TFG va sobre **la profesión de agentes de viajes en este siglo** (al menos durante esta generación), y más en concreto, **en el entorno de las agencias de viajes**. Naturalmente, los propios agentes algo tendremos que hacer o decidir sobre nuestro propio futuro, no todo nos vendrá dado o impuesto y podemos tener cierto **"margen de maniobra" siendo proactivos**.

Precisamente, para lograr unos objetivos de futuro (como **perdurar en la profesión**) habrá que establecer una planificación de acciones a realizar siguiendo una estrategia, siendo el punto de partida un diagnóstico para analizar el presente de la situación examinada desde una perspectiva interna y externa.

El DAFO es una herramienta para obtener dicho diagnóstico, analizando las características internas de los agentes de viajes en la actualidad (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades), que en muchos casos coinciden con las de las agencias de viajes, pues la relación entre agentes y agencias es muy estrecha, lógicamente.

3.3.1 - Debilidades

Las "debilidades" son carencias y limitaciones desfavorables propias, de ámbito interno, que deberíamos controlar, aminorar, corregir y superar.

Las principales debilidades detectadas son las siguientes:

- La principal formación específica de los agentes de viajes es la que reciben en sus trabajos, por lo que en buena medida **dependen de sus empresas** para estar bien formados.
- Los agentes entrevistados –pese a que más del 90% de ellos afirmó que les gustaba su profesión (considerándola interesante, bonita y variada) y estaban también

mayoritariamente satisfechos con la misma— dejaron patente que casi todos se habían planteado alguna vez un **cambio profesional**. Las dificultades para el cierre de ventas son cada vez mayores, se les exige altos conocimientos y capacidades, son sometidos a mucha presión para cumplir con los objetivos de la empresa, gestionando altas dosis de estrés (en muchos casos cercanos al *burnout*), y no creen estar bien reconocidos socialmente (ni personalmente por la dirección) ni incentivados económicamente. Quizá reine cierto grado de desánimo o falta de automotivación.

- El **nivel de asociacionismo** de los agentes de viaje es muy bajo. No existe un colegio profesional, asociaciones sólidas ni sindicatos fuertes e independientes. Tampoco entre las agencias se da demasiada unidad, existiendo varias asociaciones pero ninguna con una buena representatividad del sector.⁴⁵
- Un importante número de agencias aun **no están claramente especializadas** y dirigidas a un determinado segmento objetivo.
- Las agencias tradicionales no disponen de **mecanismos de atención al cliente 7/24**, es decir, 7 días a la semana, 24 horas al día. Hay agencias físicas que no tienen su complemento online para aumentar su recorrido.
- Las agencias trabajan con **márgenes muy pequeños**, por lo que no pueden competir en precios sin perder rentabilidad. Si optan por la reducción de costes, siendo el principal los gastos de personal, las **bajadas remunerativas de los agentes** pueden hacer que éstos abandonen la empresa o el sector. En este sentido, los propios agentes deben dejar bien patente el valor que aportan al viajero y a la empresa.

45 De la Rosa, J.M., (2017) "FETAVE VS CEAV, una guerrilla desequilibrada" en *Hosteltur*, N° 268, mayo 2017, págs. 34-35.

3.3.2 - Amenazas

Las "amenazas" son factores externos desfavorables, es decir, toda fuerza del entorno que puede impedir o limitar la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma. Deberíamos ser capaces de afrontarlas y estar preparados para sobrellevarlas o combatirlas.

Las principales amenazas detectadas son las siguientes:

- **Empoderamiento de los viajeros** con los sitios de reservas online y la información por internet: las agencias pierden la exclusividad en el papel de ser las principales prescriptoras del producto turístico. Las agencias online son percibidas como una amenaza para las tradicionales y viceversa.
- Al **no existir estudios universitarios especializados en agencias de viajes**, y al estar la carrera de Turismo cada vez menos orientada a éstas, es más difícil que las personas con vocación de agente de viajes lleguen a manifestarla. Realmente, como ya se indicó en "debilidades", la principal formación de los agentes es la que empiezan a recibir en sus empresas cuando comienzan a trabajar. Esto puede ser una **barrera de entrada** para los que quieren orientarse como autónomos desde el comienzo de su carrera profesional. En este sentido, los agentes de viaje entrevistados (incluso los provenientes de la diplomatura o grado en Turismo) estaban de acuerdo en que como la profesión se aprende cuando te incorporas a la empresa, era igualmente válido e incluso mejor partir de titularse en cualquier carrera que no fuera Turismo y realizar luego algún máster de especialización relacionado ya con el turismo.
- La profesión de agente de viajes nunca ha gozado de altas remuneraciones en relación a sus requerimientos laborales, por lo que solo resulta atractiva para quien verdaderamente siente vocación por ella. Durante años, un "incentivo" para los agentes (aunque en realidad se trata de una "formación experiencial") ha sido "disfrutar" de **fam trips**, pero a partir de la crisis esta práctica **se ha reducido drásticamente**, por lo que ni se incentiva adecuadamente ni se forma

convenientemente a los agentes de viajes. Así, la práctica de la profesión se hace menos atractiva, la calidad de la formación disminuye y, a la vez, el nivel medio de "excelencia profesional".

- **Desintermediación de la cadena de valor en la industria turística:** por ejemplo, las aerolíneas venden online a través de sus web, rebajando la retribución a las agencias hasta llegar a la "comisión cero" y actualmente, además, intentando reducir el coste de los GDS (Global Distribution System), "lo que acabará afectando a las agencias de viajes y por ende, a los clientes finales"⁴⁶. También algunos proveedores mayoristas de viajes se dirigen directamente al consumidor, intentando mantener un complicado equilibrio con las agencias de viajes minoristas⁴⁷.
- **Intrusismo en la intermediación:** "Colegios, clubs deportivos, ayuntamientos, colegios profesionales, asociaciones varias e incluso parroquias suelen organizar y vender viajes sin el preceptivo título-licencia que es necesario para comercializar e intermediar en la venta de viajes organizados".⁴⁸
- Aunque aun incipientemente, la economía colaborativa, o más concretamente la **plataforma peer-to-peer TRVL**⁴⁹, facilita que cualquier persona pueda emular a un agente de viajes y realizar reservas para otras, o simplemente compartir y recomendar viajes, y ganarse una comisión por ello. El tiempo dirá si la propuesta de esta *startup* triunfa, liquidando la intermediación de las agencias, o si también pudiera servir como salida u oportunidad para agentes que buscan un "extra" o se reorientan a trabajar a través de este sistema.
- El nuevo enfoque de algunas grandes redes (como Globalia y Nautalia⁵⁰) de **diversificar la oferta** de las agencias y vender otros productos además de los viajes, como los seguros y telecos, podría quizá mejorar ingresos a corto plazo, pero

46 Citado del artículo de J.M. de la Rosa del 07/06/2017 "Primero agencias, ahora GDS: las aerolíneas persiguen el coste cero" en https://www.hosteltur.com/122445_primer-agencias-ahora-gds-aerolineas-persiguen-coste-cero.html

47 Igual que el 44.

48 "Es duro ser una agencia de viajes". *Hosteltur*, Nº 167, enero 2008, pág. 10.

49 <https://trvl.com>

50 Recogido del siguiente artículo del 23/08/2017: <http://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de-viajes/mas-grandes-redes-analizan-vender-no-solo-viajes-269565.html>

conlleva una doble amenaza:

- desvirtuar en cierto modo la profesión del agente de viajes, al convertirse en vendedor de cualquier cosa que sea rentable para la empresa;
 - abrir una vía de doble sentido, es decir, si la reclamada exclusividad en la venta de viajes se abre a otros productos, puede propiciarse una nueva competencia de empresas de otros sectores que también diversifiquen a viajes.
- La regulación relativa a las agencias de viajes depende de las comunidades autónomas y, por tanto, no es igual en todo el estado español. Por ejemplo, en Cataluña, la Generalitat pretende la **desregularización del sector**, sustituyendo la figura del agente de viajes por otra mucho más ambigua, la de consultor, flexibilizando las condiciones y dando vía libre al intrusismo, sin garantía de buenas prácticas ni seguridad jurídica para el consumidor, permitiendo que cualquier persona sin formación pueda organizar viajes combinados⁵¹.
 - Los agentes de viajes, debido a sus condiciones de trabajo, en general están cada vez más **lejos de compartir la "misión" y "visión"** de sus empresas, de identificarse con ellas, y de sentir que su vida profesional pueda desarrollarse (pocas posibilidades de promoción o ascenso –sobre todo para las mujeres–, brechas salariales entre puestos similares, poco reconocimiento personal o escasa valoración por su trabajo...). A veces, el único reto profesional que se ofrece es aumentar su cifra de ventas para escalar en el ranking de "mejor vendedor". Frecuentemente, en los grandes grupos, los equipos de trabajo son poco autónomos para organizarse, dependiendo de los criterios de un Dpto. de Personal que no conoce tan bien la operatividad del día a día de cada oficina o delegación.

51 Extraído del siguiente artículo de María Jesús Cañizares del 26/01/2017:
https://cronicaglobal.elespanol.com/politica/via-libre-intrusismo-agencias-viajes_67028_102.html

3.3.3 - Fortalezas

Las "fortalezas" son capacidades, habilidades, recursos, posiciones alcanzadas, características... todos ellos favorables y de origen interno. Consecuentemente, representan ventajas competitivas que hay que mantener y potenciar para explotar oportunidades.

Las principales fortalezas detectadas son las siguientes:

- Los agentes de viajes **se caracterizan por** poseer una alta cultura general y preparación multidisciplinar (turismo, geografía, psicología, legislación, informática, gestión...), versatilidad y polivalencia, capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías, amplias habilidades sociales y emocionales, gusto por tratar con público y voluntad de servicio, paciencia y creatividad.
- Como el **nivel de formación** de los agentes de viajes es alto, son un "**activo**" valioso para la empresa.
- Los clientes perciben la **mayor calidad del trato** y del **asesoramiento personalizado** que les ofrecen los agentes de viaje profesionales, con **amplia formación**, y que **saben encontrar lo más adecuado** para cada necesidad, ahorrándoles tiempo y dinero, y proporcionándoles **apoyo durante el viaje** si fuera necesario (los viajeros quieren un experto disponible que sepa cómo **resolver los problemas** eventuales). Así, los clientes, los propios agentes y también las OTAs, son conscientes de que **éste es el mayor valor añadido** que ofrecen los agentes de viajes offline en el proceso de intermediación, es decir, que **el factor humano**, inherente a su condición, es su gran fortaleza.
- Los **clientes menos sensibles al precio** son los de las agencias tradicionales, mientras que en las online ese es el factor más determinante desde el inicio del proceso de información o contratación del viaje.
- Con mucha frecuencia, los agentes de viajes encuentran o disponen de **mejores precios** que las OTAs. También, por ejemplo, más de una tercera parte de los

usuarios de las OTAs no logra encontrar ni las tarifas aéreas más baratas ni las que mejor se adaptan a sus parámetros de búsqueda⁵². Esto puede ser debido tanto a la inexperiencia de los usuarios, por una parte, como al *lenguaje "engañoso" empleado por la mayoría de OTAs a la hora de ofrecer los precios de sus servicios*⁵³ (falta de fiabilidad y transparencia denunciada por la Comisión Europea y su comisaria de Justicia y Protección del consumidor de la UE). Por tanto, las agencias son **más fiables y eficientes** que las OTAs.

- Según se desprende de las entrevistas realizadas para este TFG, el nivel de satisfacción de los agentes de viajes con su profesión es bastante alto, y les "engancha" aun cuando manifiestan mayoritariamente que llegaron a la profesión de manera casual o circunstancial, incluso cuando (en casi la mitad de los casos) cursaron la diplomatura en turismo (que presupone ya una cierta inclinación vocacional afin a la profesión).
- Los agentes de viajes que son también viajeros experimentados tienen mayor **capacidad para emocionar y fascinar** a un cliente que un sistema automático de inteligencia artificial virtual o que un simple "asistente de viajes" físico.
- Según un estudio de Amadeus España y ACAV (2013)⁵⁴, "el 23% de los clientes que acuden a la agencia tradicional no tiene una idea preconcebida en torno a su viaje. Esto representa un reto importante para el agente, que tiene la oportunidad de guiar desde el principio a su cliente para transformar la información en una venta. Un reto menos claro para la agencia online, por ser un cliente condicionado desde el primer momento por el precio".

El **factor humano** es la clave para afrontar con éxito ese reto. La habilidad de un agente de viajes bien formado y preparado sigue superando (y así continuará durante

52 Extraído del siguiente artículo de Europapress del 26/09/2016:

<http://www.europapress.es/turismo/transportes/aerolineas/noticia-cada-tres-viajeros-no-logra-encontrar-tarifas-aereas-mas-baratas-20160926123546.html>

53 Extraído del siguiente artículo del 07/07/2017: <http://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de-viajes/golpe-a-las-otas-bruselas-dice-que-enganan-a-los-consumidores-266350.html#commentlist>

54 "Primer estudio estratégico de las agencias de viajes españolas", publicado el 29/08/2013 en: http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_ES-ES/Página-inicial-de-Amadeus/Recursos-y-descargas/Informes-sobre-el-sector-de-los-viajes/1259071606775-Page-AMAD_DocumentsPpal?assetid=1319609444141&assettype=Categorizable_P

mucho tiempo) a la respuesta de un programa informático.

- La **tasa de fidelidad del cliente** hacia la agencia tradicional tiende a ser mayor que la del cliente de la agencia online. Y esto es debido a la labor de los agentes de viajes.
- Respecto al **pago**: a algunos clientes les sigue pareciendo dudosa la **seguridad** de sus pagos por internet y por eso prefieren las agencias tradicionales, donde además suelen obtener más posibilidades o mejores condiciones de **financiación**.
- Los agentes de viajes saben cómo gestionar **productos complejos**, como paquetes vacacionales con tarifas flexibles, más difíciles de obtener online.

3.3.4 - Oportunidades

Las "oportunidades" son todos aquellos factores externos potencialmente favorables y susceptibles de aprovecharse como ventaja competitiva.

Las principales oportunidades detectadas son las siguientes:

- La **tecnología** facilita la transformación de "agentes transaccionales" (simples gestores administrativos que emiten una documentación de viaje, por ejemplo) a "**asesores de experiencias**" (interactuando con los clientes para conectar con su mundo emocional).
- Las redes sociales pueden **incentivar los viajes** a clientes potenciales. Las agencias físicas no están exentas de gestionar y desarrollar una comunidad online para detectar a esos clientes potenciales y a prescriptores. Los agentes de viajes también pueden cumplir una función, más o menos especializada (según el modelo organizativo de la oficina), de community managers. Por ejemplo, ver fotos en Facebook de las vacaciones de un amigo, anima a querer salir también de viaje.

- Cada vez va salir más caro hacer esperar a los clientes. La tecnología corre lo mismo para las agencias online que para las físicas, pero **los clientes adoptan una posición más paciente** en estas últimas soportando tiempos de espera mayores para ser atendidos. Para reducir estas esperas habrá que innovar con determinados procesos o herramientas. Las grandes cadenas, con varias oficinas, tienen mucho más fácil ir probando diferentes procedimientos o técnicas de gestión en las diferentes oficinas, para comprobar cuáles resultan mejor de cara al cliente y a la productividad de la oficina.
- En cada viaje, bien sea por placer o por trabajo, el viajero lleva consigo una gran carga emocional y de exigencia que no tolera frustraciones por errores ni faltas, por lo que si sus expectativas no se cumplen se siente dañado moral y económicamente. Esta alta sensibilidad explica el alto grado de **reclamaciones** en el sector turístico. Las agencias de viajes, en virtud de la "**responsabilidad compartida**" dictaminada por la Ley de Viajes Combinados, reciben un buen volumen de esas reclamaciones (solo superado por las compañías aéreas), aunque la mayoría de ellas se deben a incidentes generados por el turoperador, el hotel o la compañía aérea. Si bien esta situación supone un extra de trabajo para las agencias, también es una oportunidad **para fidelizar a los clientes**, que aprecian la gestión de la agencia y el tener a un agente que le intenta solucionar cualquier contratiempo.
- Los **productos y servicios complementarios al viaje** también presentan nuevas oportunidades de negocio, como por ejemplo entradas a espectáculos y museos, excursiones y visitas turísticas, cambio de moneda, venta de guías de viajes y mapas, etc...

4 – CONCLUSIONES PERSONALES

4.1 – EXTENSIÓN DEL DAFO: PLAN DE ACCIÓN

"Conócete a ti mismo"

Inscripción en el templo de Apolo en Delfos
(siglo IV a.c.)

Los Siete Sabios de Grecia

"Yo soy yo y mi circunstancia"

Meditaciones del Quijote
(1914)

José Ortega y Gasset

Conocernos a nosotros mismos internamente (fortalezas y debilidades) como agentes de viajes, incluyendo nuestras circunstancias externas (oportunidades y amenazas) en torno a las agencias de viajes, es esencial para poner en práctica una estrategia (plan de acción) que nos facilite progresar con nuestra profesión de agente de viajes en los próximos años (objetivo).

A partir del análisis de situación y del diagnóstico estratégico DAFO, correspondería ahora decidir prioridades en cuanto a las acciones a desarrollar (cada uno las suyas, pero también colectivamente), es decir, dónde enfocar primero nuestra atención y esfuerzos. Para esto podemos realizar un "Análisis CAME" (extensión o complemento del análisis DAFO), que consiste en "Corregir" las debilidades (estrategia de reorientación), "Afrontar" las amenazas (estrategia de supervivencia), "Mantener" las fortalezas (estrategia defensiva) y "Explotar" las oportunidades (estrategia de ataque). Y así, planearíamos nuestro plan de acción.

Pero la finalidad de este TFG, llegados a este punto, no es componer un plan de marketing o internarse en los terrenos del management turístico, sino llevarlo al terreno individual y gremial. Así, personalmente, lo más práctico y viable para mi (mi plan de acción particular) consistiría en poner el empeño en **potenciar mis fortalezas** (no conformarme solo con mantenerlas) y hacer lo posible por **aprovechar las oportunidades** más claras (sin riesgos innecesarios).

A continuación –siguiendo el mencionado criterio personal– propongo algunas estrategias, factibles pero no carentes de cierto idealismo, que deberíamos plantearnos individual y colectivamente los agentes de viajes, esperando que al menos puedan servir como elementos de reflexión o debate y en aras de mejorar profesionalmente:

POTENCIAR LAS FORTALEZAS

Repasemos las fortalezas que serían susceptibles de mejora incluyendo algunas propuestas:

- Los agentes de viajes nos caracterizamos por una alta cultura general y nivel de formación, preparación multidisciplinar, etc... Sin embargo, podríamos enriquecernos aun más con una formación específica en **mindfulness** (para la gestión del estrés y la ansiedad, y prevenir el *burnout*, por ejemplo), sobre **PNL** (Programación Neurolingüística) e **inteligencia emocional** (para mejorar las relaciones y la comunicación interpersonal), y en **neuromarketing** (para mejorar las habilidades comerciales y de venta). Estas formaciones son aun atípicas en este sector.
- Los agentes de viajes somos un activo valioso para nuestras empresas. Somos su fuerza de ventas. ¿Qué sería una agencia de viajes sin sus agentes? Sin embargo, no siempre las empresas nos "cuidan" lo suficiente. Una posibilidad (que ya no depende directamente de nosotros sino de nuestras empresas) es que aplicaran estrategias de "**Employer Branding**", es decir, hacer su marca también atractiva como empresa empleadora, para atraer y retener el talento de los agentes de viajes, a través de favorecer un buen clima laboral y ambiente de trabajo saludable, un plan de carrera, ciertos beneficios sociales, oportunidades de crecimiento personal, reconocimiento de los superiores, participación en la toma de decisiones sobre algunos temas, etc... (nótese que no he mencionado el aumento de sueldo y de comisiones o la flexibilidad horaria, sino otro tipo de incentivos más "sutiles").
- La calidez del factor humano, a través de la calidad del trato al cliente y del mejor asesoramiento personalizado, es el gran valor añadido que ofrecemos los agentes de viajes. Potenciar esto implica poder tener siempre una clara prioridad de **orientación hacia el cliente** (ofreciéndole lo mejor para él) y no hacia el producto (el que nos proporcione mayor comisión o nos suponga menos trabajo), lo cual no siempre está claro que sea así (normalmente por imposición de las empresas). Si la profesión de agente de viajes (o de consultor de viajes) quiere revalorizarse, debería seguir un **código deontológico** que garantizara esta orientación hacia el cliente. Lógicamente, esto –hoy en día– entraría en conflicto de intereses con las empresas.

Pero igual que es inaudito que un médico de una clínica privada, por ejemplo, dispensase un tratamiento innecesario a un paciente solo por interés en incrementar su factura (siempre estará del lado del paciente aunque le pague una clínica, pues se rige por su código ético), también lo podría ser que un agente de viajes no velara siempre por la conveniencia de sus clientes, aunque no coincida con la de sus agencias (al menos, puntualmente, en el cortísimo plazo de una determinada operación).

- Ese **factor humano** referido anteriormente, a día de hoy no puede sustituirse por un robot. Esta posibilidad sigue siendo ciencia ficción. Los progresos del neuromarketing aplicados a la inteligencia artificial están lejos de permitir crear artificialmente un sustituto rentable para un agente de viajes, en cuanto a su faceta de "consultor de viajes" (no a la de simple asistente "burocrático" de emisión de documentaciones). Y esto es porque los clientes, en cuanto a personas que son, poseen una naturaleza cambiante y no son clasificables estáticamente, sino que en función de su mundo emocional, de su estado y circunstancias, del momento, pueden mostrarse de una manera o de otra, lo cual será más fácil de detectar por otra persona (un agente de viajes atento y experimentado que sepa reaccionar para llegar a una venta satisfactoria para ambas partes), que por un algoritmo programado que no podrá detectar determinados cambios (a no ser que se llegue a monitorizar al cliente, con sensores para medir su actividad cerebral y principales constantes vitales, a fin de que el "programa" pueda determinar las reacciones de éste ante la información que le ofrece un "robot"). ¡Demasiada complicación! Aun no existe un "Deep Blue" para vender viajes.

Los desarrollos en tecnología verdaderamente útiles y que podrían ayudar a los agentes de viajes están más relacionados con la realidad virtual y la realidad aumentada (en un futuro cercano), o simple y llanamente, en el desarrollo de un software más ágil para determinadas tareas de los agentes (en el momento presente). A veces, la inversión de una empresa en instruir a sus empleados para el manejo de una determinada aplicación informática excede con creces a lo que hubiera supuesto dedicar a un grupo de esos empleados a trabajar en equipo con los programadores para evitar errores o complicaciones innecesarias.

- Los agentes de viajes, por disponibilidad o por "oficio", podemos ofrecer en muchas ocasiones a los clientes mejores precios que los que éstos encuentran a través de OTAs. Enlazando en parte esto con el punto anterior, si se diera el caso de que, tras asesorar al cliente, el precio de un paquete o de un determinado servicio fuera más económico para éste a través de una OTA que a través de los proveedores habituales con lo que se trabaja, como agentes deberíamos tener la posibilidad de gestionarle el trámite (con la "competencia"), pagando el cliente directamente a la OTA con su tarjeta de crédito, pero a cambio de un **fee**. El agente no obtendría pago del proveedor pero sí del cliente por su asesoramiento (lo que contribuiría también a fidelizarlo reafirmando su buen hacer profesional).

Dejando al margen este hipotético caso concreto, lo cierto es que los agentes de viajes (al menos, el 100% de los que he entrevistado para este TFG) opinan que deberíamos cobrar por nuestro asesoramiento (descontando, según el caso, ese coste del importe total a facturar si finalmente el cliente contratara su viaje con nosotros). Cobrando por asesorar, como hacen otros profesionales, se daría mayor valor a la profesión y se evitaría perder el tiempo informando a personas "interesadas" sin intención alguna de comprar ("falsos clientes"). También la mayoría de los clientes de agencias entrevistados para este TFG reconoce que aceptaría pagar por el asesoramiento del agente de viajes.

Como se dice en el *Primer Informe Estratégico de Agencias de Viajes* (Amadeus España y ACAV, 2013), "el sector precisa de un replanteamiento de la aplicación de cargos de gestión, que en la actualidad se percibe más bien como una forma de compensar la comisión que las agencias ya no obtienen del proveedor de servicios". Así, "entendido en *service fee* como el precio del asesoramiento y del valor que se aporta al cliente, podría convertirse en una fuente importante de ingresos para la agencia" y en una forma de darle más valor al trabajo de los agentes. En el mismo informe se recoge que un 20% de las agencias comenzaba entonces ya a aplicar cargos de gestión a la totalidad de productos, fueran o no comisionados.

- Los agentes de viajes, mayoritariamente, sentimos **vocación y pasión** por nuestro trabajo. Cuando Confucio (siglo VI-V a.C.) dijo eso de "escoge un trabajo que te

guste, y nunca tendrás que trabajar ni un día de tu vida", seguramente no contaba con los imponderables de la dependencia laboral en un entorno competitivo y supeditado a la cifra de negocios que determinan los intereses de los accionistas.

Las agencias de viajes en realidad son "empresas" cuya actividad principal es la comercialización de viajes. Advertir esta obviedad es para evidenciar que su objetivo básico (el que verdaderamente persiguen sus accionistas y, por tanto, sus máximos directivos) es el aumento constante de beneficios para generar mayor valor de sus acciones. Los agentes de viajes somos actualmente simples peones en esta dinámica, sometidos además a las fluctuaciones coyunturales del mercado.

Según la Teoría de los Stakeholders, éstos pueden tipificarse dentro de la organización desde la perspectiva de su influencia según su capacidad de emitir "voz" y/o "voto". Atendiendo a este criterio, los agentes de viajes no poseemos demasiada influencia en las empresas, pues ni tenemos "voz" ni "voto", aunque sí podemos ejercer una determinada influencia en los clientes, que finalmente son los que tienen un importante poder de "voto". Así, pese a que somos los agentes de viajes en quienes recae una buena porción del conocimiento estratégico y de la ventaja competitiva de las agencias, si no recibimos a nivel profesional la consideración adecuada, terminaremos "quemados" y optando por abandonar la empresa e, incluso, el sector, a pesar de esa vocación y pasión por la profesión.

Posiblemente, las empresas más exitosas en el futuro serán las que sumen mayor valor para todos sus stakeholders, generando en la sociedad externalidades positivas (sociales, económicas y ambientales) y evitando las negativas, haciéndoselo evidente explícitamente a sus stakeholders, siguiendo una estrategia de comunicación y transparencia, donde los agentes de viajes seremos protagonistas, ejerciendo nuestra vocación con pasión.

- Si hay algo que a los agentes de viajes nos apasiona aun más que nuestro trabajo es **viajar**. Durante algunos años se nos han facilitado *fam trips* como incentivo (porque nos gustan) y como formación (porque la necesitamos). Sirva como ejemplo mi caso personal: desde 1995 hasta 2007 (cuando con la crisis las empresas empezaron a

considerar estos viajes un coste y no una inversión), gracias a mi trabajo, tuve la oportunidad de conocer hasta 30 países (Seychelles, Mauricio, Siria, Costa Rica, Brasil, Cuba, Rusia, Guatemala, USA, México, Grecia, Egipto...) y varios destinos nacionales (Huelva, Cádiz, Las Palmas, Tenerife...). Muchos de estos viajes no hubiera podido hacerlos solo con mis medios. Sin duda, los destinos en que más éxito de venta tengo (sobre todo nacionales) son los que conozco por propia experiencia, pero no porque realmente les conozca mejor, sino porque al cliente le produce una fascinación especial cuando les hablas desde el conocimiento adquirido por la experiencia vivida, mucho más que desde el saber alcanzado por la simple erudición.

Ser un **viajero experimentado y con criterio** te posiciona favorablemente como consultor y le inspira seguridad al cliente (conoces la dificultad de ciertos transbordos, la "cara B" de ciertos destinos o alojamientos, no creas falsas expectativas, ofreces buenos consejos...). Algunas agencias innovadoras y de nuevo cuño, que irrumpen dispuestas a crear tendencia, como *PANGEA-The Travel Store*⁵⁵, basan parte de su estrategia competitiva en mostrar que sus "asesores" (agentes de viajes) son "expertos en viajar" y apasionados por su trabajo, y promocionan su currículum viajero fomentando sus respectivas "marcas personales".

APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES

Repasemos también las que son susceptibles de aprovechamiento más evidente:

- La **tecnología** y las **redes sociales** pueden utilizarse más y mejor en las agencias de viajes tradicionales. WhatsApp, Skype, Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, Youtube... son algunas de las aplicaciones, plataformas y redes sociales que podrían servir para informar o para comunicarse directamente con clientes que ya conocemos, o bien, para captar a otros. Nos servirían para ahorrarles tiempo y desplazamientos a la oficina, ofrecerles personalmente contenidos que pudieran vencer sus reticencias y favorecer su decisión de compra, hacerles un seguimiento de sus experiencias viajeras, crear una comunidad virtual de nuestra oficina física,

⁵⁵ <https://www.pangea.es>

enviarles ofertas personalizadas o documentaciones, y mil cosas más... Pero para todo esto haría falta que fuera la propia empresa la que nos validara estos procedimientos a los agentes, habilitando un espacio y tiempo de trabajo para ello, y facilitando unas condiciones técnicas, operativas y organizativas que a día de hoy, mayoritariamente, no se dan.

- El **trabajo en equipo** está inventado hace siglos, pero aplicarlo en algunas agencias sería, sorprendentemente, innovador. En ocasiones, herramientas como la segregación de funciones en un mismo nivel (para especializarse en diferentes fases del proceso de venta o de tramitación), el mentoring y el mentoring inverso (para la integración intergeneracional e intercambio de conocimientos entre compañeros) podrían favorecer las sinergias y el aumento de la productividad. Para esto también tendrían que darse una serie de condiciones y requisitos en la cultura de la empresa y en su organización. El éxito de cualquier medida que se implante en una agencia de viajes es directamente proporcional a la participación previa que hayan tenido agentes de viajes experimentados en su fase de diseño e implementación. Así, grandes ideas de expertos en informática, en management, en marketing o en recursos humanos pueden fracasar si no pasan por el filtro o se impregnan de la sensibilidad y veteranía de los agentes de viajes.

4.2 – REFLEXIÓN FINAL

4.2.1 - CONCLUSIÓN

El siguiente editorial de Hosteltur (enero 2008), titulado "**En la evolución está el futuro**", continua vigente y resume muy bien parte de las conclusiones alcanzadas tras la realización de la investigación para este TFG:

La desaparición de las agencias de viajes tradicionales es un presagio que cada cierto tiempo se deja oír entre los profesionales del turismo, incluidos los propios minoristas. Los imparable cambios que se han producido en la manera en que los turistas afrontan sus viajes han

afectado particularmente a las agencias, que han visto surgir multitud de competidores, no siempre de forma legal, al mismo tiempo que disminuyen sus tradicionales fuentes de ingresos. En este marco la preocupación de los agentes de viajes es totalmente comprensible, ya que se tambalean las bases sobre las que fundaron su negocio. Sin embargo, cabe preguntarse si se trata de una metamorfosis que ha afectado exclusivamente a los intermediarios, o si por el contrario ha afectado a todo el sector turístico, adaptándose cada segmento a un ritmo distinto. Quizá la respuesta se encuentre entre las propias agencias. Mientras que por un lado encontramos empresarios que parecen haberse acomodado en el papel de víctimas de una especie de complot universal contra las agencias, por otro existe una amplia representación de profesionales que saben que su futuro está en sus manos y que son ellos los que deben adaptarse a las nuevas necesidades y exigencias de los clientes, no al revés.

Lo que está claro es que para asegurarse un futuro prometedor las recetas de hace 20 años ya no valen hoy, del mismo modo que las de hoy no serán válidas dentro de una década. El 'valor añadido' del que tanto se habla significa flexibilidad, profesionalización, especialización, la posibilidad de ofrecer a los clientes un servicio totalmente diferenciado del de otros intermediarios. Cualquier intento de mantener inalterable la situación anterior será teñir de negro el futuro de las agencias, y apostar por la desaparición real de las mismas, algo que no desean ni los proveedores, ni los propios clientes.

Llevo más de 22 años trabajando en agencias y aunque he vivido en primera persona la evolución de la profesión, creo que a veces no he sido plenamente consciente de las razones que motivaban los cambios que se iban produciendo. La investigación realizada para este trabajo me ha dado una perspectiva más amplia y global que la que tenía, ayudándome a entender esos cambios y aumentando mi interés y curiosidad por lo que vaya a acontecer en este apasionante mundo de la intermediación turística.

Finalizar este TFG ejerce en mi un efecto tranquilizador. Yo ya estaba dentro del grupo de agentes menos "pesimistas" (que cree que las agencias "tradicionales" se adaptarán y coexistirán con las online), aunque a veces me dejaba llevar por el desánimo de ciertos compañeros y dudaba un poco. Compruebo que los clientes, directivos de agencias y otros analistas del sector también tienen claro la continuidad de la profesión. La duda solo persiste entre algunos agentes... ¿por qué?

Estoy segura de que mientras se sigan haciendo viajes existirán las agencias físicas, porque habrá necesidad de agentes de viajes (y la necesidad de viajar siempre existirá). Quizá las agencias del futuro sean de compañías que aun no conocemos o todavía no existen (será así si no se adaptan las actuales), pero funcionarán –seguro– de manera distinta a la actual y dándole más protagonismo a sus agentes de viajes.

4.2.2 - AUTOCRÍTICA

Este trabajo se plantea para despejar la incertidumbre sobre el futuro de la profesión, detectada inicialmente entre algunos agentes de viajes. Para ello investigo, recojo datos, expongo hechos y, finalmente, propongo una estrategia, que (en síntesis) invita a (centrándose en lo positivo) potenciar fortalezas y aprovechar oportunidades.

Sin embargo (para ser sincera y sin ánimo de querer "tirar piedras sobre mi propio tejado"), me doy cuenta –una vez releída esa parte– que tal propuesta de "potenciar fortalezas y aprovechar oportunidades" ha correspondido más a una actitud positivista que a una realidad, porque lo que subyace de fondo y se manifiesta de forma implícita en la redacción es, verdaderamente, una **defensa de la profesión** ante su mayor "amenaza", que paradójicamente parecen ser (¡oh, sorpresa!) las mismísimas agencias de viajes.

Efectivamente, en cierto modo, la **mayor "amenaza" de los agentes de viajes** (como profesión) pueden ser, en determinadas ocasiones, las agencias de viajes (al menos las de las grandes cadenas). A nivel personal, como empleados que somos, son una "oportunidad" para nosotros, pero genéricamente, como profesión (aunque sin nosotros ellas no existirían), somos solo una pieza de su engranaje: un stakeholder sin voz y sin voto, al que no parece que interesa valorar ni reconocer más.

Si por algo se caracterizan las empresas más modernas es por impulsar la participación de todos sus empleados, valorando su saber-hacer, potenciando su creatividad y haciendo una escucha activa de sus aportaciones. En este sentido, muchas agencias de viajes del siglo XXI están trabajando aun hoy con ciertos paradigmas del siglo XIX.

La imposición jerárquica de ciertas estructuras formales (concebidas en altos despachos) pueden destruir otras estructuras informales funcionales (levantadas desde el pragmatismo de las "trincheras"). ¡Cuántas oportunidades se dejan escapar por no valorar y tener en cuenta a los agentes de viajes!

Sigo investigando si alguna vez se ha dado el caso de que a algún agente de viajes de alguna gran cadena le hayan preguntado, por ejemplo, sobre su uniforme de trabajo antes de cambiárselo por un nuevo modelo (cuando te sueles acostumbrar a las incomodidades del que tienes y aprendes a ajustar tus movimientos corporales a sus limitaciones de hechura, deciden cambiártelo por otro aun menos cómodo, favorecedor y funcional). Aunque esto suene jocoso, sirve para ilustrar que lo mismo puede pasar con el orden o distribución de los espacios de trabajo, con los procedimientos informáticos, con la organización del trabajo de oficina, con los catálogos, con la publicidad, promociones varias y otras "ocurrencias".

La caída de un gran gigante de la intermediación, Marsans, no tuvo nada que ver con el trabajo de sus agentes de viajes, que fueron víctimas, sino con turbiedades de despacho. Otras grandes compañías también pueden caer (y arrastrar a sus agentes), si no por actividades irregulares como aquella, sí por simple "chapucería"... y la mejor vacuna para evitar esto se llama "**participación de los agentes de viajes**". Puede tomar forma de círculo de calidad, grupo de mejora continua, plan de sugerencias, equipo de solución de problemas o de investigación, etc... Todo eso está ya inventado. Solo hay que aplicarlo adecuadamente (como se hace con éxito en otros sectores hace decenios).

Por esta razón es por la que algunos agentes ven tan negro su futuro (y así me respondo yo misma a la pregunta que dejé abierta anteriormente). Y es que no ves el cielo azul ni las estrellas si vives en Mordor.

Por supuesto, estas apreciaciones no son un alegato en contra de las agencias de viajes, sino una crítica constructiva (con broma alegórica incluida). Yo soy feliz en la mía y me considero una afortunada por trabajar ahí (como también ella lo es por contar conmigo), aunque también reconozco que hay margen para mejorar.

4.2.3 - EPÍLOGO

Por último, en espera de que en nuestras empresas se nos valore más, hay "un par de cositas" que sí podemos ir haciendo de manera inmediata los agentes de viajes:

- Dedicar un pequeño esfuerzo a inculcar en cada uno de nuestros clientes lo valioso de nuestro trabajo y lo provechoso que es para ellos, allanando así el camino para cuando el ansiado cobro por nuestro servicio de asesoramiento llegue.
- Empezar a trabajar nuestra marca personal (personal branding) como "Personal Travel Advisor", que dicho así, en inglés, suena mejor y parece que nos va dando más "caché" (y esto lo digo conscientemente medio en broma / medio en serio).

¡Muchas gracias!



5 – REFERENCIAS

ACAV y Amadeus España (2013) "Primer Informe Estratégico de Agencias de Viajes". Disponible en:

http://www.amadeus.com/web/binaries/1333086479747/blobheader=application/pdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3DPrimerInformeEstrategicoAAVV_AmadeusACAV.pdf

Albert Piñole, I. (2015) *Gestión de viajes, servicios y productos turísticos*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces. ISBN-13: 978-84-9961-212-6

Alonso, R. (2016) "Neuromarketing: desmontando al cliente". *Revista de economía y gestión de viajes Savia*. 3 de mayo de 2016, pp. 46-47. Disponible en:

<http://www.revistasavia.com/economia/neuromarketing-desmontando-al-cliente/>

Alonso, R. (2017) "Neurosegmentación: ¿qué tipo de viajero corporativo eres?" , en *contunegocio.es*. 4 de mayo de 2017. Disponible en:

<https://www.contunegocio.es/marketing/neurosegmentacion-tipo-viajero-corporativo/>

Amadeus España y Descyfra (2017) "Los cuatro perfiles del viajero corporativo". Disponible en:

https://static.hosteltur.com/web/uploads/2017/04/Amadeus_Descyfra_neurosegmentacion_perfiles_viajero_corporativo.pdf

Cañizares, M.J. (2017) "Vía libre para el intrusismo en las agencias de viajes", en *Diario El Español*. 26 de enero de 2017. Disponible en:

https://cronicaglobal.elespanol.com/politica/via-libre-intrusismo-agencias-viajes_67028_102.html

De la Rosa, J.M.; Lopez, S. y Marí, P. (2004) "Años agitados", en *Revista Hosteltur*. Nº 124, junio 2004, pp. 28-33.

De la Rosa, J.M. (2005) "Las agencias de viajes tienen que vender más para ganar lo mismo", en *Revista Hosteltur*. Nº 131, enero 2005, pp. 21-22.

De la Rosa, J.M. (2008) "Menos agencias y más concentración", en *Revista Hosteltur*. Nº 170, abril 2008, pp. 46-47.

De la Rosa, J.M. (2009) "La mayor guerra de precios de la historia", en *Revista Hosteltur*. Nº 185, julio 2009, pp. 26-27.

De la Rosa, J.M. (2012) "Las grandes agencias del mercado español facturaron 8.000 M de euros", en *Revista Hosteltur*. Nº 217, junio 2012, pp. 28-29.

De la Rosa, J.M. (2013) "Las grandes agencias del mercado español facturaron 7.500 M de euros", en *Revista Hosteltur*. Nº 228, junio 2013, pp. 28-29.

De la Rosa, J.M. (2014) "Las grandes redes vendieron un 8% más y las OTA un 12% más", en *Revista Hosteltur*. Nº 239, junio 2014, pp. 30-31.

De la Rosa, J.M. (2015) "Ranking Hosteltur de Agencias de Viajes. Grandes redes y Ota crecen", en *Revista Hosteltur*. Nº 249, junio 2015, pp. 32-33.

De la Rosa, J.M. (2015) "El perfil del agente de viajes debe adaptarse a las nuevas demandas", en *Revista Hosteltur*. Nº 251, septiembre 2015. Disponible en: https://www.hosteltur.com/112668_perfil-agente-viajes-debe-adaptarse-nuevas-demandas.html

De la Rosa, J.M. (2016) "Las Otas crecen tres veces más", en *Revista Hosteltur*. Nº 259, junio 2016, pp. 40-42.

De la Rosa, J.M. (2017) "Las agencias enlazan tres años seguidos de crecimiento", en *Revista Hosteltur*. Febrero 2017. Disponible en: https://www.hosteltur.com/118318_agencias-vuelven-crecer-caidas-crisis.html

De la Rosa, J.M. (2017) "Uno de cada cuatro agentes es trabajador autónomo", en *Revista Hosteltur*. Nº 267, abril 2017. Disponible en: https://www.hosteltur.com/121629_uno-cada-cuatro-agentes-viajes-es-trabajador-autonomo.html

De la Rosa, J.M. (2017) "FETAVE VS CEAV, una guerrilla desequilibrada", en *Revista Hosteltur*. Nº 268, mayo 2017, pp. 34-35.

De la Rosa, J.M. (2017) "Crece el empleo pese a los 5.000 cierres que dejó la crisis", en *Revista Hosteltur*. Nº 268, Mayo 2017. Disponible en: https://www.hosteltur.com/121895_agencias-crece-empleo-pese-5000-cierres-dejo-crisis.html

De la Rosa, J.M. (2017) "Primero agencias, ahora GDS: las aerolíneas persiguen el coste cero", en *Revista Hosteltur*. Nº 269, junio 2017. Disponible en: https://www.hosteltur.com/122445_primero-agencias-ahora-gds-aerolineas-persiguen-coste-cero.html

De la Rosa, J.M. (2017) "Las grandes moderan su crecimiento", en *Revista Hosteltur*. Nº 269. Junio 2017, pp. 40-42.

De la Rosa, J.M. (2017) "El empleo en las agencias crece más del 6% hasta los 61.700 trabajadores", en *Revista Hosteltur*. Nº 269, julio 2017. Disponible en: https://www.hosteltur.com/122929_empleo-agencias-crece-6-61700-trabajadores.html

Europa Press (2016) "Uno de cada tres viajeros no logra encontrar las tarifas más baratas", en *Agencia de noticias Europa Press*. Septiembre 2016. Disponible en: <http://www.europapress.es/turismo/transportes/aerolineas/noticia-cada-tres-viajeros-no-logra-encontrar-tarifas-aereas-mas-baratas-20160926123546.html>

Expo-Viajes (2016) "Crisis, internet y agencias de viajes". Noviembre 2016. Disponible en: <http://www.expo-viajes.com/crisis-internet-agencias-de-viajes/>

Gobierno de Cantabria (2011) "Decreto 49/2011, de 19 de mayo, por el que se regula la actividad de mediación turística desarrollada por agencias de viajes, centrales de reservas y organizadores profesionales de congresos en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Cantabria", en *Boletín Oficial de Cantabria*. 2 de junio de 2011. Disponible en : <https://boc.cantabria.es/boces/verAnuncioAction.do?idAnuBlob=208879>

Hinojosa, V. (2016) "Los agentes virtuales, el futuro del sector", en *Revista Hosteltur*. Nº 264, diciembre 2016. Disponible en: https://www.hosteltur.com/119722_agentes-viajes-virtuales-futuro-sector.html

Hosteltur (2002) "El mercado de los viajes online en España superará los 1000 millones de euros", en *Revista Hosteltur*. Nº 95, enero 2002, pp. 8-9.

Hosteltur (2007) "La facturación de las agencias online aumenta un 67% con respecto a 2005", en *Revista Hosteltur*. Nº 158, abril 2007, pp. 52-53.

Hosteltur (2008) "En la evolución está el futuro", en *Revista Hosteltur*. Nº 167, enero 2008, p. 2.

Hosteltur (2008) "Es duro ser una agencia de viajes", en *Revista Hosteltur*. Nº 167, enero 2008, pp. 6-10.

Hosteltur (2008) "La refundición de la Ley de Viajes Combinados trae cambios en la responsabilidad de los distribuidores", en *Revista Hosteltur*. Nº 168, febrero 2008, pp. 134-136.

Hosteltur (2008) "Las agencias de viajes se enfrentan a un futuro incierto", en *Revista Hosteltur*. Nº 177, noviembre 2008, pp. 50-52.

Hosteltur (2014) "Crisis y mutación", en *Revista Hosteltur*. Nº 234, enero 2014, p. 7.

Krick, T. et al. (2005) "El compromiso con los stakeholders", en *Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. Octubre de 2005. Disponible en : <http://www.foretica.org/wp-content/uploads/2016/01/204.pdf>

Morales, G.I. y Hernández J. (2011) "Los stakeholders del turismo", en *Book of proceedings VOL. I*. pp. 894-901. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5018527.pdf>

Movilonia (2017) "Halcón y Ecuador también venderán tarifas convergentes de un gran operador". 3 de julio de 2017. Disponible en : <http://www.movilonia.com/noticias/halcon-viajes-vodafone-one/>

Munera, I. (2016) "Profesiones que desaparecerán y otras que son el futuro pero que aun no existen", en *El Mundo*. 30 de enero de 2016. Disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/2016/01/30/56aba00222601d457c8b465f.html>

Nexotur (2017) "Antena 3 se desdice y ahora afirma que el Sector de Agencias está en auge", en *Nexotur*. 30 de marzo de 2017. Disponible en:

<http://www.nexotur.com/noticia/91985/NEXOTUR/Antena-3-se-desdice-y-ahora-afirma-que-el-Sector-de-agencias-esta-en-auge.html>

Preferente (2017) "Pueden las agencias tener un futuro esplendoroso", en *Revista Preferente*. 9 de enero de 2017. Disponible en:

<http://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de-viajes/pueden-las-agencias-de-viajes-tener-un-futuro-esplendoroso-264233.html>

Preferente (2017) "Golpe a las OTAs: Bruselas dice que usan precios engañosos", en *Revista Preferente*. 7 de abril de 2017. Disponible en:

<http://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de-viajes/golpe-a-las-otas-bruselas-dice-que-enganan-a-los-consumidores-266350.html#commentlist>

Preferente (2017) "Más grandes redes analizan vender no sólo viajes", en *Revista Preferente*. 23 de agosto de 2017. Disponible en:

<http://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de-viajes/mas-grandes-redes-analizan-vender-no-solo-viajes-269565.html>

Periáñez, B. (2014) "El futuro de las agencias de viajes". Disponible en :

<http://www.borjaperianez.com/2014/02/el-futuro-de-las-agencias-de-viajes.html>

Rodríguez, A. (2013) "El futuro de las agencias de viajes". Disponible en:

<https://www.youtube.com/watch?v=RyroF9CDvIA>

Sheivachman, A. (2017) "The travel agent of the future may be the travel agent of the past", en *Skift*. 27 de febrero de 2017. Disponible en:

<https://skift.com/2017/02/27/the-travel-agent-of-the-future-may-be-the-travel-agent-of-the-past/>

Tamargo, J.A. (2007) "Ir pagando la hipoteca y los créditos... y viajar", en *Revista Hosteltur*. Nº 156, febrero 2007, pp. 188-190.

Weissmann, A. (2016) "Introduction to Travel Industry Survey 2016", en *Travel Weekly*. 24 de octubre de 2016. Disponible en :

<http://www.travelweekly.com/IndustrySurvey2016/Introduction>

NOTA: La indexación de todos los enlaces web ha sido comprobada en la fecha de finalización de este trabajo, estando disponibles en su sitio web y funcionando perfectamente.

6 – ANEXOS

Guía para la entrevista/encuesta a AGENTES DE VIAJES

La siguiente encuesta (abierta o semiestructurada) me servirá para recopilar datos para una investigación sobre "el futuro de la profesión de Agente de Viajes en las agencias de viajes del siglo XXI" en mi TFG.

Agradezco mucho tu participación anónima para poder realizar este estudio.

Hablemos sobre el pasado...

1- ¿Cuál fue el principal motivo que te llevó a que ahora seas agente de viajes?

Vocacional	Casual o circunstancial	Reconversión profesional	Otro:
------------	-------------------------	--------------------------	-------

2- ¿Qué formación recibiste para ser agente de viajes?

FP II	TEAT/Dipl.	Grado en Turismo	Otra:
-------	------------	------------------	-------

3- Hablando de formación... ¿cuál consideras que es la formación curricular "formal" que debe tener un agente de viajes? O ¿qué formación "formal" recomendarías a alguien que quiera ser agente de viajes?

--

4- ¿Ves necesaria alguna otra formación "no formal"?

Necesaria:
Recomendable:

Hablemos sobre el presente...

5- Dime tu grado de satisfacción con la profesión de agente de viajes, en general (que no tiene que ser la misma que tengas en tu puesto de trabajo):

Nada satisfecho	Poco satisfecho	Algo satisfecho	Medianamente satisfecho	Muy satisfecho
-----------------	-----------------	-----------------	-------------------------	----------------

6- ¿Te has planteado alguna vez seriamente cambiar de profesión?

Sí	No
----	----

7- ¿Qué es lo que más valoras de la profesión o lo que más te gusta de ella?

--

8- ¿Y qué es lo que menos valoras o menos te gusta?

--

9- ¿Cómo crees que las empresas de agencias de viajes están valorando a los agentes de viajes?

Tienen en cuenta sus opiniones	Les incentivan convenientemente	Les pagan bien		

10- ¿Qué apreciarías más para sentirte mejor valorado en tu empresa?

Aumento de sueldo	Viajes promocionales	Flexibilidad horaria	Recibir más formación	Participar en las decisiones de empresa	

11- ¿Cuál es la mayor amenaza que ves para la profesión?

Agencias de viajes online	Plataformas colaborativas		
---------------------------	---------------------------	--	--

12- Frente a esa amenaza, ¿cuál es la mayor fortaleza y debilidad que ves en nuestra profesión?

Fortaleza:
Debilidad:

Hablemos, por último, sobre el futuro...

13- ¿Crees que la profesión de agente de viajes está en peligro de extinción? ¿Te ves jubilándote como agente de viajes?

14- ¿Crees que deberíamos cobrar al cliente por nuestro asesoramiento?

Sí:
No:

Guía para la entrevista/encuesta a CLIENTES de Agencias de Viajes

1- ¿Cuáles son las principales razones por las que acudes a una agencia de viajes? ¿la que más?

Conseguir un mejor precio (comparo ofertas)	Reducir el tiempo de búsqueda	Reducir incertidumbre sobre el viaje	Me gusta el trato directo y personal
Acceder a una mayor variedad de destinos y/o servicios	Prefiero que me asesoren	Falta de seguridad de las páginas web	Confío personalmente en mi agente de viajes
Mayor seguridad ante una posible reclamación	Desconocimiento de la tecnología online	Mejor financiación	Confío personalmente en esta agencia de viajes
Otros:			

2- ¿Cómo comparas la oferta recibida por la agencia?

Con otra agencia de viajes	Con algún portal web	Me fío directamente	Otros:

3- Grado de fidelidad a la agencia y al agente de viajes:

Siempre con la misma agencia, salvo que cambie	Siempre con el mismo agente, salvo que cambie	Comparo y elijo entre unas opciones prefijadas	Comparo y elijo entre todas las opciones que puedo
Otros:			

4- ¿Qué tipo de servicios contratas con la agencia?

Solo transporte	Solo alojamiento	Transporte y alojamiento	Seguro de viajes
Paquete turístico	Otros:		

5- ¿Te parecería justo que la agencia de viajes cobrara "solo" por asesorar? Explícalo, por favor.

Sí
No

6- ¿Utilizas habitualmente metabuscadores o agencias de viajes online? ¿Cuáles y por qué?

Sí
No

7- Según tu opinión, ¿tienen más futuro las agencia de viaje online que las tradicionales? ¿Por qué?

Más futuro las online:
Más futuro las tradicionales:
Las dos se mantendrán:

8- Según tu opinión, lo que caracteriza a un buen agente de viajes es...:

Su conocimiento del producto turístico	Su capacidad de empatía y de identificar lo mejor para ti		
Otros:			



Autora: NATALIA DIEGO HAZAS

Texto acabado en Santander (Cantabria), el 1 de septiembre de 2017,
bajo Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada

